

Title	第二創業としての新市場進出とそのリスク・マネジメント - 中国における「Image Golf School」の展開 -
Author(s)	大東, 将啓
Citation	高知工科大学, 博士論文.
Date of issue	2003-09
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10173/209">http://hdl.handle.net/10173/209</a>
Rights	
Text version	author



Kochi, JAPAN

<http://kutarr.lib.kochi-tech.ac.jp/dspace/>

平成 15 年秋修了  
博士(学術)学位論文

**第二創業としての新市場進出とそのリスク・マネジメント**

- 中国における「Image Golf School」の展開 -

Marketing and risk management for second-foundation

- Study for introduction of the Image Golf School in China -

平成 15 年 6 月 27 日

高知工科大学大学院 工学研究基礎工学専攻 起業家コース

学籍番号 1048001

大東将啓

Masahiro Ohigashi

# 目 次

はじめに

第1章 研究の背景、目的、意義と概要-----	8
1.1 研究の背景	
1.2 研究の目的	
1.3 研究の意義	
1.4 研究の視角	
1.5 論文の構成と内容概要	
第2章 第二創業による事業推進の理論-----	13
2.1 現代の起業形態の発展	
2.1.1 現代の起業形態	
2.1.2 日本における起業形態の変化と現状	
2.2 第二創業の定義と類型	
2.2.1 第二創業の定義	
2.2.2 第二創業の類型	
2.3 実例から見る第二創業の優位性	
2.3.1 経営の自由度を手に入れる	
2.3.2 変化に応じて業態の複合化	
2.3.3 多角化の派生効果	
2.3.4 業態革新によって市場を開拓する	
2.3.5 協業によって、時代のスピードについていく	
2.4 実例から見る第二創業のタイミングと着眼点	
2.5 第二創業の成功要因に関する研究	
2.5.1 創業に必要な要素	
2.5.2 第二創業の成功の鍵	
製品やサービスのアイデア	
2.5.3 競合相手との差別化	
カール・ヴェスパー氏の顧客特性の分析理論	
第3章 第二創業におけるリスク・マネジメントの理論-----	35
3.1 企業における危機とリスクの理論	

	3.1.1	危機の定義	
	3.1.2	リスクの定義	
	3.1.3	リスクの側面とその分類	
	3.1.4	企業の発展とリスクの変化	
3.2		企業リスク・マネジメント理論	
	3.2.1	リスク・マネジメントの定義	
	3.2.2	リスク・マネジメントの形態の種類	
3.3		企業経営環境の変化とリスク・マネジメント	
	3.3.1	経営環境の変化によるリスクの変化とリスク・マネジメント	
	3.3.2	経営環境変化によるリスク・マネジメント内容の変化	
3.4		第二創業におけるリスク・マネジメント	
	3.4.1	第二創業におけるリスク・ヘッジ効果	
	3.4.2	第二創業に伴うリスク・マネジメント	
第4章		住宅展示場事業のケース・スタディーからみる第二創業の現実的必要性-----	62
	4.1	本業としての総合住宅展示場事業	
	4.1.1	総合展示場事業とは	
	4.1.2	総合展示場事業を展開するアドバンス開発株式会社の沿革	
	4.1.3	全国総合展示場事業の現状分析	
	4.2	住宅展示場の変化と原因	
	4.2.1	住宅メーカーの展示場への出展事情の変化	
	4.2.2	展示場への出展意欲の変化	
	4.2.3	住宅メーカー出展意欲低下の要因	
	4.3	第二創業の視点	
第5章		第二創業進出分野としてのゴルフ事業-----	73
	5.1	ゴルフ事業を第二創業の進出分野にした背景	
		「Image Golf School」構想の形成過程	
	5.2	経済発展に密接に連動する日本ゴルフ産業の歴史	
	5.2.1	英国人によって舶来したゴルフ	
	5.2.2	日本人のためのゴルフ場の誕生と大衆化への展開	
	5.2.3	戦争による打撃を乗り越えて、国民スポーツへの道のり	
	5.2.4	バブル経済とその崩壊のゴルフ産業への影響	

5.3	日本のゴルフ産業の現状	
5.3.1	統計からみるゴルフ産業	
5.3.2	ゴルフ場数が微増している数字の裏	
5.3.3	ゴルフ練習場とゴルフ場のマーケットの関係	
5.4	マーケットからみるゴルフ産業の行方	
第6章	新市場としての中国における第二創業の根拠-----	87
6.1	中国改革開放の推移と現状	
6.1.1	計画経済から市場経済への軌跡	
6.1.2	開放政策の推移	
6.1.3	外資導入の展開	
6.1.4	開放と外資導入の結果	
6.1.5	沿海部のダイナミズムとその影響	
6.2	市場としての中国の可能性の研究	
6.2.1	変貌した中国のポイント	
6.2.2	購買力向上による巨大な個人消費市場の形成	
第7章	中国におけるゴルフ産業化からみる第二創業の現実性-----	105
7.1	中国におけるスポーツ政策の変遷	
7.1.1	中国におけるスポーツの位置付けの推移	
7.1.2	中国におけるスポーツ体制の変遷とスポーツ社会化政策 への転換	
7.2	中国ゴルフの発展歴史	
7.2.1	中国ゴルフにおける段階的な発展	
7.2.2	ゴルフブーム発生要因	
7.3	中国ゴルフの現状と問題所在	
7.3.1	中国ゴルフ場の特徴	
7.3.2	中国ゴルフの問題所在	
7.4	中国ゴルフ産業化の進展の可能性	
7.4.1	ゴルフ産業化の理論根拠	
7.4.2	中国今後の経済成長余力	
第8章	「Image Golf School」の中国展開による第二創業-----	123
8.1	上海大都会ゴルフクラブとの業務提携	
8.2	「Image Golf School」の特徴と中国への適用の可能性	

- 8.2.1 「Image Golf School」及び従来のゴルフスクールの特徴
- 8.2.2 「Image Golf School」の中国への適応性の分析
- 8.3 「Image Golf School」の起業形態
- 8.4 「Image Golf School」のイノベーションとコア・コンピタンス
- 8.5 「Image Golf School」のリスク・マネジメント

結論	144
----	-----

謝辞

主要参考文献

付録1．IGS マニュアル集	151
----------------	-----

付録2．ティーチングプロインタビュー集	241
---------------------	-----

付録3．ゴルフスイングチェックポイント集	264
----------------------	-----

## はじめに

高知工科大学大学院の起業家コースに入学し、第二創業を研究テーマとして、今回の博士論文を作成するまでに至った。この論文を完成するには、筆者のアメリカ留学の経験も貴重な役割を果たしている。

筆者は 1981 年 3 月 23 日、2 日前に同志社大学の卒業式を終え、アメリカダラス大学大学院への留学を開始した。そして、1983 年 8 月、筆者はダラス大学大学院経営修士課程（MBA：Master of Business Administration）を修了し、オハイヨ州シンシナティーに本社がある、プロクター＆ギャンブル社にシステムアナリストとして採用された。80 年代当時は、日本企業がアメリカ市場を圧巻し、各企業が『カイゼン』『カンバン』など日本的経営手法を導入する事に懸命だった。また日本式の『終身雇用』『年功序列』等のシステムも研究されていた。そんな中でトム・ピーターズ著の『エクセレントカンパニー』は、計量的分析を中心とする従来の経営論に異議を唱え『人間の想像力』の重要性を強調した。その著書の中でマーケティングに特出したとされていたプロクター＆ギャンブル社で、管理情報システム（MIS：Management Information System）という自分の専攻と自分の可能性を生かせると思ったのである。

現在、毎日の新聞、雑誌テレビ等を通じて I T：Information Technology の言葉を目にしにしないことがない。幸い筆者は、MIS の領域を 20 年前の大学院での研究から始まり、プロクター＆ギャンブルでの経験を通じて、その後の自らの経営管理手法として生かすことができ、住宅展示場の運営を主な事業内容とするアドバンス開発株式会社の経営をおこなってきたのである。

筆者が、アメリカの大学院で学んだ時のケース・スタディーは、日本企業の躍進振りやアメリカ進出を紹介するものが多くあった。しかしバブル崩壊以降、日本経済の低迷は長く続いており、中小企業の苦しみは色々な経済指標に出てくる数字以上に深刻な状況である。その中で中小企業の復興なくしては、日本の復興はありえないであろう。また、本業である住宅展示場の開発・企画運営ビジネスの先行きの問題を抱えて『第二創業』として中国を新市場と位置付け『ベンチャー精神』で挑戦することが、リーダーシップ論等中心として高知工科大学の起業家コースで学んだことを実践出来ると考えた次第だ。2000 年に高知工科大学の起業家コースに入学し、筆者にとって第二創業に欠かすことの出来ない、起業論・リーダーシップ論・リスクマネジメント・国際経営論・マーケティング論等を学ぶことが出来た。それと同時に本学の入学を勧めてくださった辻正夫氏（本学起業家コース修士課程修了）の繋がり、中国という新市場へのネットワークを構築する機会を得た。まさしく高知工科大学が取り持つ縁を頂き、今回の論文をまとめると同時に、事業展開をするという一石二鳥の

恩恵を被ったこととなる。

また、筆者は、日本で唯一の『プロゴルファー兼プロの通訳家』として、通訳、翻訳、インタビュー等を通じて、米国を中心に 100 人を超えるティーチングプロと接する機会に恵まれた。また日本人プロゴルファーの米国でのツアー参戦支援、ティーチング&コーチングセミナーのコーディネート、日本での米国ゴルフスクール展開等、日米ゴルフ界の橋渡しの仕事に携わってきた。さらに、社団法人全日本練習場連盟の指導委員長として、指導者達を指導教育する立場として、スクールビジネスに携わって来た。これらの経験を生かして、今後発展が期待される中国のゴルフ界を研究し、ゴルフスクールビジネスの展開を通じて、『日中ゴルフ界の橋渡しの仕事』をすることにより、日中両方のゴルフ界の発展に寄与出来るものと確信する。

この論文が、第二創業・サービスの輸出の一例となり、再び日本経済が蘇ることへの示唆となれば幸いである。



## 第1章 研究の背景、目的、意義と概要

### 1.1 研究の背景

本研究は筆者が多年にわたる学術研究と社会経験の中で得た研究業績をもとに、高知工科大学大学院起業家コースで起業論・リーダーシップ論・リスク・マネジメント・国際経営論・マーケティング論等を加え、学術的、実践的に研究をした成果をまとめたものである。

本研究のテーマは『第二創業としての新市場進出とそのリスク・マネジメント - 中国における「Image Golf School」の展開 - 』である。このテーマを研究する直接のきっかけは高知工科大学大学院起業家コースに入ったと同時に、仕事上中国と関係を持つようになったことである。さらに、その背景には次の3点を挙げる事が出来る。

日本経済の落ち込み。2001年度のわが国の国内総生産(GDP)は502兆6,138億円、経済成長率は名目マイナス2.5%、実質マイナス1.2%となりった。実質経済成長率は、98年度以来3年ぶりのマイナスとなり、マイナス幅も98年度(0.7%減)を上回り、統計上比較を可能とする80年以降では最大幅を記録した。また2002年度のGDPは499兆4,439億円となり、1994年以来8年ぶり500兆円の台を割った。

中国経済の飛躍的発展。中国経済は発展が著しく、国内総生産額では2001年に約124兆円に達し、米国、日本、ドイツ、フランスについて既に世界第5位の規模にまでなった。ここ5年間のGDPの伸び率でも7%以上を維持しており、今後も高い水準での成長が期待されている。中国政府は、第10次5ヵ年計画において2001年から2005年の経済成長率を年平均7%に設定している。2010年のGDPを2000年の約2倍の12兆5,000億元とすることを目標としている。15年後には日本を追い越す可能性があるといわれている。

実際、中国貨幣の元がその国内での使い出に比べて過小評価されており、円は逆に過大評価されていると考えられる。使い出を示す購買力平価で見ると中国の経済規模は、すでに日本を少し上回りアメリカに次ぐ勢いをもち、中国には膨大な潜在市場が存在していると考えられる。

日本ゴルフ産業の落ち込みと中国産業高度化の持続的進展によるスポーツサービス産業化の展開。

バブル崩壊後、日本ゴルフ産業の落ち込みは深刻である。筆者は、本業ではないが、PGA(日本プロゴルフ協会)の一員として、携わってきた日本ゴルフ練習場事業の停滞にも懸念を抱かずにいられない。1993年から、日本男子ゴルフツアーのトーナメント数は年々減少し、2001年に90年代の年40試合から

30 試合まで減少した。さらに、ゴルフ場の倒産も相次ぎ、2002 年度では 108 のゴルフ場の倒産と過去最高の数字となったことが発表された。<sup>1</sup> 同様に練習場の数も 1993 年から年々減少しているという現状である。

一方、中国において、経済の発展を背景に、2008 年の北京オリンピックという大きなイベントも控え、国民はスポーツ事業に対する関心が高まりつつある。スポーツ産業の発展は今までない絶好の時期を迎えているといえる。日本の 26 倍もの国土と 10 倍以上の人口を有する中国において、今後ゴルフ産業が成り立つ期待は大きい。現在中国では、既に 130 のゴルフ場が一気に建設され、まだ 60 のゴルフ場が開発中である。<sup>2</sup>

本論文では、起業・第二創業に関する先行理論の研究からはじまり、筆者の本業である住宅展示場事業と携わっているゴルフ練習場事業を事例研究とし、中国経済全般からゴルフ市場の研究までの考察を踏まえて、社会主義市場経済下でのスポーツサービス産業化の可能性を模索すると同時に、上海大都会ゴルフ練習場でのゴルフスクールビジネスの展開という、中国新市場への進出を内容とする第二創業の実践に役立つ研究を目指し、沈滞している日本経済の、そして中小企業再生のために一例を提言する。

## 1.2 研究の目的

現在までに中国に進出した企業数は数多く存在する。大企業に留まらず中小零細企業に至るまで、その数は統計上の数字に表れないところに至るまで存在すると考えられる。しかし、多くの日本企業は、欧米企業と違って、市場としての中国に対する認識が薄く、いわゆる『ユニクロモデル』と言われるところの安い労働力を生かした生産工場としての位置付けがほとんどである。本論文は、市場としての中国を重要視し、中国における産業高度化の進展にあわせて、サービスシステム、管理システムの輸出を内容とするサポートマネジメント業の中国での創設を研究テーマにしている。これによって、一方、今までの『ユニクロモデル』以降の新しい形での中国進出モデルの可能性を追求する。さらに、中国でゴルフ市場を研究し、上海でのゴルフスクールビジネス実践を通じて、社会主義市場経済下でのサービス産業のあり方を提言する。他方、日本国内で成熟産業化してきた住宅産業に従事して、企業存続のための残された選択としての第二創業を研究実践することが、高知工科大学起業家コースの果実であると考えられる。

---

<sup>1</sup> 『GOLF TATTLAER』2003 年 2 月号。

<sup>2</sup> 2003 年 3 月 12 日、中国ゴルフ協会事務局長崔志強氏のヒアリングにより。

また、中国沿岸地域の地方政府自治区の多くは、税金特例等の各々の優遇事例を提示して、外資の投資、工場誘致や合併事業等に熱心である。しかし奮騰する中国経済とは裏腹に、事業に失敗して撤退を余儀なくした企業の例も枚挙に遑がない。本論文では、中国進出の成功例と失敗例を検証して、その違いを分析してリスク管理手法を提言する。これにより今後の中国進出企業への提言を呈するものと期待できよう。

### 1.3 研究の意義

2001年に日本のゴルフ場誕生が100年を迎えた。日本において、ゴルフビジネスは、中村寅吉、小野光一プロがカナダカップの優勝した1957年をきっかけとした第一次ゴルフブームからはじまったと一般的に考えられる。その中で、本格的なゴルフスクールビジネスが日本で展開された時期と言えば、米国ゴルフ財団(National Golf Foundation)からのゴルフスクールシステムが導入された1985年以降となる。

筆者は20年にわたり米国でのゴルフスクールビジネスを研究してきた。米国プロゴルフ協会(Professional Golfers' Association of America)のビジネスプログラムに幾度となく参加してきた。またTeaching & Coaching Summit(米国プロゴルフ協会主催)にも参加した。米国ゴルフ財団主催のTeaching & Coaching Seminarでは、日本人ティーチングプロの参加者のためにコーディネーターとして通訳を担当してきた経験を持つ。また米国を中心としたゴルフスクールビジネスを取りまとめたものを、日本の市場に導入してきた経緯もある。そして、社団法人全日本練習場連盟の指導委員長として指導者を教育する仕事をしてきた。これらの研究と自己が持つ経験は本研究の独創性をもたらすであろう。また中国市場での展開に関する研究は、更に新たな試みと言えよう。

筆者は、1987年の日本ゴルフ学会発足当時からその設立にかかわり、研究発表も重ねてきた。ゴルフスクールビジネスに関する研究は、技術研究に比べて数少ない。その意味では、ゴルフ界においてスポーツ経営学の持つ意味は大きく、今後の研究が必要とされている。

特に中国市場に対してのゴルフ産業論に関する研究は皆無に等しい。本論文では、中国語のゴルフ専門誌や雑誌も含めて文献研究を重ねてきた。また中国ゴルフ協会の秘書長である崔志強氏をはじめ、世界最大のゴルフ規模を誇るミッションインゴルフクラブの会員部主任の方孝元氏、上海大都会ゴルフ倶楽部の総経理である王亜明女史、広告代理店BBDOの上海支店マネジャーの陳振倅氏と黄健氏、中国人女子プロ第一号者の葉莉英女史、男子プロの朱プロ、上海光明ゴルフ倶楽部の総裁である段康滋氏、総経理の原田行氏、上海太陽島国際ゴルフ倶楽部の副総経理である張玉英氏他、多くの人々からインタビューをす

ることができ、その内容が本研究の実証資料となっている。

米国のゴルフスクールビジネスについても、トップ 100 人のティーチングプロを中心としたプロ達にインタビューを実施してきた。なかでも、デビット・レッドベター、ピーター・コスティス、ゲーリー・ワイレン博士、リック・スミス、デーブ・ペルツ、ボブ・トスキ、ブッチ・ハーモン、ジョー・ティール、ジャック・カーケンダル、モー・ノーマン、リック・マッコウード、ウォーリー・アームストロング、ジム・マックリーン、ボブ・ルーテロ博士、エド・コットレル博士、リン・マリオットなど、有名なティーチングプロから学んだものを体系化して研究してきたものは、すべて独自の試みである。

#### 1.4 研究の視角

本論文は以下の 3 つの視角から分析を行っている。第一は、第二創業による事業推進の理論とリスク・マネジメント理論の視角である。経済のサイクルが大幅に短縮された現代では、ゼロからの起業よりも、第二創業による事業の推進効果は注目されてきた。本論文はまずこの第二創業とリスク・マネジメント理論の発展の視角から、「Image Golf School」の中国での展開の根拠と可能性を理論的に検討する。第二は、新市場としての中国におけるゴルフ産業化の可能性の視角である。ゴルフ産業化の理論と世界ゴルフ産業発展の歴史を参考に、中国におけるゴルフ産業化の条件を検討し、さらにゴルフスクールの展開の可能性と必要性を究明する。第三は、ケース・スタディーとして、「Image Golf School」というビジネスモデルの視角である。筆者はコンサルティングサービス業とゴルフスクール産業での実践を基に、「Image Golf School」の構想を形成し、その実態も完成させている。最後に、それを中国の事情に適応出来るようなモデルまで完成させる。

#### 1.5 論文の構成と内容

本論文は 8 章から構成される。

第 1 章は研究の背景、目的、意義と概要を説明したものである。

第 2 章は第二創業による事業推進の理論である。この章では、現代の起業形態の発展と日本における起業実態を研究し、その特徴から第二創業の台頭の必然性を明らかにしていく。さらに、第二創業による事業推進の理論的根拠とその優位性を、理論分析の展開と実例による実証の展開といった二つの側面から究明していく。

第 3 章は第二創業における危機管理とリスク・マネジメントの理論である。この章において企業における危機管理理論とリスク・マネジメントの理論に基づき、新しい経営環境の中で第二創業におけるリスクの発生と特徴を究明し、

そのヘッジの方法を模索していく。

第 2、3 章の理論をもとに、第 4 章から異分野・新市場進出による第二創業の事例考察を行う。第 4 章は現実における第二創業の必要性に関する検討を重点としている。この章において、本業としての住宅展示場事業を事例として、その変遷と現状についての分析を通じて、現状の厳しさを明らかにし、現実的に第二創業の必要性を明らかにしたい。

第 5 章は異分野としてのゴルフ事業をテーマに、ゴルフ産業発展の歴史及び日本ゴルフ産業の現状についての分析を通じて、ゴルフ産業の行方を追及し、中国への進出の意義を解明していく。

第 6 章は新市場としての中国についての考察を内容とする。中国の改革開放の推移と現状についての検討を通して、その特徴を明らかにし、第二創業の拠点として選択する根拠を見出す。

第 7 章において、中国におけるスポーツ政策の変遷による中国ゴルフ発展とゴルフ産業化の歩みを分析し、その発展の前景を予測し、本論文の結論としての「Image Golf School」導入の可能性、必要性和その適応性を見出して行く。

第 8 章は「Image Golf School」構想の形成過程と沿革を説明し、中国での適応性を検討し、「Image Golf School」の中国展開による第二創業ビジネスモデルを具体化する。上記のような内容を踏まえて進めていく。

## 第2章 第二創業による事業推進の理論

近年長引く不況の日本経済の中、「第二創業」という言葉をよく耳にする。しかし、「第二創業」が、今までの起業論において、独立して研究されたことのない概念である。最近、「第二創業」が盛んになったのは、やはり日本企業が何らかの不況脱出の方法を模索し、激しい競争のなかで勝ち抜こうとする努力の現れであろう。

厳密に言えば、「第二創業」も「起業」の一種である。18世紀後半イギリスで始まった産業革命は、やがて世界に波及した。また、産業革命に誘発され、起業ブームが起こったといわれている。それから約二百数十年経って、「起業」は本質的には不変であるが、色々な形式で進化してきたのである。その中に、近年の日本では、「第二創業」が企業にとって、存続するための重要な方法となった。この章において、「起業」と「第二創業」という二つの概念について、その異同と関係を究明していく。そして、なぜ今「第二創業」が必要なのか、「第二創業」による事業推進の理論を展開していく。

### 2.1 現代の起業形態の発展

#### 2.1.1 現代の起業形態

近代社会において、世界中の起業家達は、事業を起こし、新製品を生み出し、産業の効率化を増進させ、さらに新しい産業の創出をもたらすまでいたるケースも少ない。その結果、今の社会の発展があったのである。

日本でも、多くの起業家は人類の進歩に貢献してきた。ソニーの井深大、盛田昭夫や本田技研工業の本田宗一郎といった起業家がまさにそのような歴史的な貢献を果たしたといえる。

今日の大企業も、すべて起業家の手によって創出され、小さな企業からスタートしたものである。そして、その企業が時代の流れに順応し、顧客のニーズに合致することができれば、富を蓄積し、次の世代に引き継ぐ大きな企業に発展したわけである。

そこで、起業の理論を把握するために、まず現代起業の形態を見てみることにしよう。その分類は概ね次の三種類ある。

第一に、ベンチャー型。これは従来の起業であり、起業のプロト・タイプと呼ばれるものである。これは基本型であり、いわゆる企業の創設者型である。特に有名なものは米国のフォードである。現在ブームとなっている SOHO による起業や IT を利用した起業はこのタイプのものが多い。松下、ホンダなど多くの日本企業の起業はこのタイプに属している。

第二に、チャンドラー型。企業の発展と戦略の組織の研究で著名な MIT の経

営学者チャンドラー( Alfred. D. Chandler ) が、彼の名著と言われる“ Strategy and Structure ” で言う Entrepreneur ( 起業家 ) 型である。チャンドラーの定義によると、「企業が進歩するために、環境変化に対応するために大きな変革をする経営者を Entrepreneur といい、その大きな変革が一種の起業である」とチャンドラーは考えている。使える経営資源を割り付ける経営者は企業におけるキーマンである。そしてこの経営者の役割が企業の盛衰を決定的にするのであるが、ここではこの役割を Entrepreneur と呼ぶ。これに反して、ただ単に与えられた方法で、調整をし、評価をし、企画する人々は Manager ( マネジャー ) と呼び、起業的な決定や行動は企業全体の経営資源の割付や再割付に影響するものを指すものである。注意すべきことは、起業からあるいは一定の時期、順調に発展してきた企業が、大きな曲がり角に直面する例が多々ある。最近の例では我国のダイエー、米国では過去にフォードの例が有名である。これらに見られるように、困難を克服し、企業が進化するためには、この経営者の Entrepreneur ( 起業家精神 ) が大切だといわれている。これは企業の進化発展のために、時代の流れをつかみ、時代のニーズに合う変革を起こし、発展を遂げるタイプである。

第三に、企業内起業型。このタイプの起業は米国のビジネスコンサルタントの Gifford Pinchot が 1985 年に“ Intrapreneuring”という著書で定義したものである。彼は、「ビジネスばかりではなく総ての組織は存在意義のために、確たる競争力 ( Core Competence ) を持たなければならない。それはイノベーションである」という思想から、「起業が必要なのは個人よりもむしろ、組織なのだ」として、組織内の起業化、組織的起業化を提唱したのである。この考え方は、Drucker の思想の影響を述べているが、その底には日本の企業内起業化の影響があると考えられる。基本的には現代はイノベーションが極めて速く行われることが必要で、そのためには個人で出来る範囲を越えて、組織的に、また、市場対策等も行われなければならない。そこに現代の組織の競争力が創生されると言うのである。

一般論としてイノベーションに必要な事項は次の 5 つの項目であるといわれている。それは アイディア、 タイミング、 起業家、 資金、 遂行する人々、 だという。これらの 5 項目を個人や少数の人々がやり遂げることは極めて難しい。そこで、組織的な取り扱いが必要だとするものである。特に、Pinchot は一般のベンチャーキャピタリストは“ I'd rather have a class A entrepreneur than a class B idea than a class A idea with a class B entrepreneur” ( アイディアは優れていても起業家が並の場合よりも、アイディアは並でも起業家が優れている場合が良い ) としているといっている。このことは起業システムの良否が現実の起業化の成否に直結するのである。

その典型的な例として、NTT という組織内で新規事業を成功させた「i モード」

の NTT ドコモの例を挙げることが出来る。

## 2.1.2 日本における起業形態の変化と現状

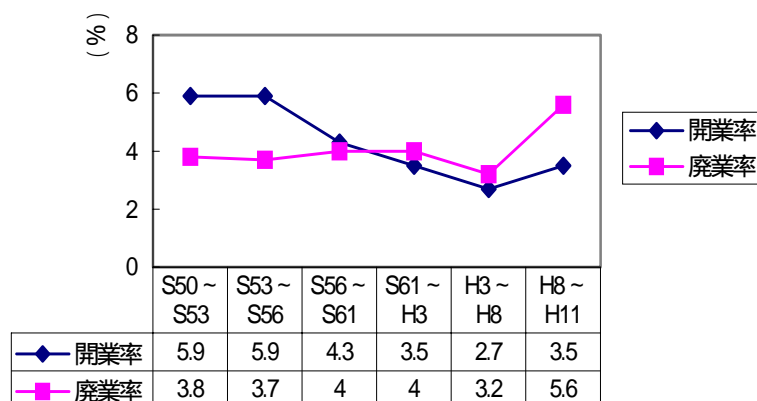
戦後日本の起業は今日までの軌跡を見ると、上述の起業形態の第一のタイプ（ベンチャー型）から、第二のタイプ（チャンドラー型）、第三のタイプ（企業内起業）への変化がみられる。さらに、第二、三のタイプはゼロから創業よりも、再創業という「創業の繰り返し」の特徴、後述の「第二創業」とは共通点をもっている。

また、起業に際して、事業内容からみれば、概ね三世代の展開があったと言われている。それは、以下の通りである。

第一世代の起業形態は、物づくり系ベンチャーであり、その代表としてソニー、本田、京セラ、カシオなどなど挙げられる。これらの起業の成功は日本の高度成長を支えたと評価出来る。第二世代の起業形態は、サービス系ベンチャーである。その代表はパソナ、HIS、ドトール、NOVA などが挙げられる。そして、第三世代の起業形態はソフトバンク、アスクル、楽天などを代表とする E ビジネス系のベンチャーである。これらのベンチャーも日本経済の活発化を促進していると言える。

バブルの崩壊は、日本の起業事情に想像以上に大きな影響をもたらしている。大型倒産が相次ぎ、リストラがほぼすべての企業において行われている。完全失業も最高記録を更新している。こうした状態の中、1995 年、当時の通産省は「中小企業創造活動促進法」を実施し、新たなベンチャー企業の創業による経済の活性化に乗り出したが、現実は依然として厳しい。日本経済の活力の源泉は中小企業であると言われてきた。ところが、近年の開廃業率の低下を背景に、中小企業はもとより我が国経済の活力の減退までもが懸念されている。

図表 2 - 1 開業率と廃業率の変化の比較



出所：総務省統計局『事業所・企業統計調査』を基に、加筆作成。



図表 2-1 が示すように、期待し見ていた最近の開業率でも、伸び率は 2000 年に小幅 2.7%から 3.5%までに留まっている。反対に、不況の影響もあって廃業率の増加は 3.2%から 5.6%までに昇り、開業率の増加を大きく上回ってしまった。このような傍証から、起業の難しさを伺うことが出来る。そこで、第二創業がだんだん脚光を浴びるようになってきた。

一方、戦後、ものづくりとか小売業、卸売業、サービス業といった伝統的なビジネスモデル企業は今、勝ち組と負け組に二極化している現象が表面化してきた。平成 11 年国税庁の統計で、日本には、270 万社の企業があり、休眠企業を除くと 250 万社くらい会社がある。このうちの 72%が赤字の状態にある。黒字はわずか 28%であった。ところが 30 年前は、7 割が黒字で、3 割が赤字という正反対の割合であった。それは、伝統的な経営方式では「負け組」に入ってしまうことを意味している。したがって、「勝ち組」になるために第二創業を試みる企業も多くなってきた。

## 2.2 第二創業の定義と類型

長引く不況を背景に、事業をいかに継続・発展させていくかが、中小企業にとって大きな課題となっている。その一つの方法として、第二創業が注目を集めている。特に、中小企業が事業を継続していく方法として、第二創業がきわめて重要と指摘、積極的に支援していくことを求めている。

もちろん、前述のように、ゼロから新しく創業するための環境条件や物的・人的条件を整えることの難しさが、第二創業への追い風になっている。しかし、第二創業が盛んになりつつあるもう一つ重要な要因は、日本企業の組織そのものの特徴である。これについて、スタンフォード大学教授今井賢一氏は、第 5 回 KSP 国際フォーラムにおいて以下のように指摘した。

「日本企業の伝統的な組織は非常に緻密な組織である。しかし、技術が複雑化し、時代が激しく変化しているなかで、それらの組織は長い時間を経過して、だんだんと疲労してきている。現実には問題が複雑になりすぎて、従来の組織のなかではもはやうまく調整ができなくなってしまった。したがって、組織の中の人材も、自分の能力を十分に発揮できないという状態になっている。つまり仕分けしてやる必要がある。その一つの方法は第二創業になるわけである」<sup>3</sup>。

以上のようなことを踏まえて、この節では第二創業と類型を検討していく。

---

<sup>3</sup> KSP 国際フォーラム実行委員会、『いま、なぜ起業家の時代か』、1995、98～100 ページ。

### 2.2.1 第二創業の定義

第二創業は基本的に起業の一種であり、厳密に言えば、ベンチャーの一種である。また、「第二創業」という言い方自体は近年盛んに議論され、注目された概念である。それについての研究はまだ本格的ではないため、その定義も明確かつ統一したものではない。以下挙げるのはアメリカベンチャー研究で有名な学者、ワシントン大学教授カール・ヴェスパー氏の研究と経済産業省の見解である。

#### (1) カール・ヴェスパーの理論

カール・ヴェスパー教授は、著書『ニューベンチャー』のなかで、連続して起こる起業を「第二事業」の理論と展開している。ここに挙げている「第二事業」を第二創業と見なすことが出来ると考える。

カール・ヴェスパー氏は「ベンチャーの連続」という理論を提起した際、起業家を2種類にまとめている。それは「スタート型」と「ランナー型」である。すなわち、「スタート型」の起業家は同じ分野において起業を繰り返す「類似のベンチャーの連続」を実行するタイプである。それに対して、「ランナー型」の起業家は、事業の成長に従って必要とされる新しいスキルを身につけることができ、異なった管理スタイルへの要求にも適応していくことが出来る「第二の事業」を起こす。<sup>4</sup>

つまり、カール・ヴェスパー氏は上述のような「ランナー型」起業家によって、新しいスキルを用いて、新しい管理スタイルによって、新しい事業を起こす行為を第二創業と考えるのである。

#### (2) 経済産業省の定義

企業が置かれている環境はここ数年で劇的に変化している。空前のバブル景気から長引く平成不況へ陥った。俗に「企業30年」という仮説もあるが、近年そのサイクルも短くなっている。それがゆえに、目まぐるしく変化するニーズに素早く対応出来ることが「勝ち組」の条件となるといえよう。そのために、起業より、第二創業は最適な手段であると考えられる。

第二創業という言葉の明確な定義はないが、経済産業省中小企業庁の「事業承継・第二創業研究会」の中間報告（平成13年8月）によると、次のような記述がある。「既存の企業が持っている経営資源を活かし、新たな事業に進出、事業を大きく発展・変革させること」を第二創業と定義付けている。中間報告のなかで、『事業体の維持・発展の観点からは、既存の事業体が、従前の事業を円滑に維持すること（狭義の事業承継）のみならず、新たな技術や市場に進出し

---

<sup>4</sup> カール・ヴェスパー、『ニューベンチャー戦略』、同友館、1999年、111～112ページ。

て事業を大きく発展・変革させること（第二創業）も極めて重要である』と指摘している。

すなわち第二創業とは、(1)事業承継を契機とした新事業への取り組み、(2)新たな市場への進出、新たな商品・サービスの提供等を通じた経営革新、(3)異業種への進出、業種転換等での新事業へのチャレンジなどを表す。

そして、いろいろな価値観が変化し、将来が不透明であるといわれている昨今、「昨日と同じことをやってはいけない。明日に向かって新たな取り組みをしていかなければならない」との認識は深まってきている。BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング）といわれる抜本的な業務改善も視野に入れて、積極果敢に業務改善や経営革新を進めていくことにより、勝ち残っていくことが第二創業の真髄であろう。

ちなみに、中小企業経営革新支援法に基づく経営革新計画の策定にあたり、経済産業省は「新たな取り組み」を、(1)新商品の開発または生産、(2)新役務の開発または提供、(3)商品の新たな生産または販売の方式の導入、(4)役務の新たな提供方式の導入を定義した。

### 2.2.2 第二創業の類型

上述のように、第二創業は一般的に「新分野進出」、「新事業開拓」であり、経営の安定化やさらなる発展を図るため、戦略的に新たな柱の一つとなる事業としてとらえられる。しかし、一口に第二創業と言っても、そのアプローチ方法はいくつかに分類出来る。その類型を以下の5つにまとめたい。

新しい分野へ展開する「再創業」型第二創業。生きものは新陳代謝をしなければ生きていけない。しかし、その生きものにもいつか「死」が訪れる。企業もまた生きものである。企業はしかし、「第二、第三の創業」を意識的に行なっていくことで、絶えざる新陳代謝が可能になる。つまり、創業の繰り返しによって、進化していくことで「死」を免れる。

この類型の例としては、ユニフォームメーカーの株式会社ジーベック（広島県・府中市）を挙げたい。同社の広島県府中市は備後かすりの産地にあり、前身の後藤被服（1948年創業）は、かすり問屋に生地を卸すのが仕事であった。しかし、時代の流れで地場産業のかすりが衰退し、60年代後半に思い切ってユニフォームの製造に業種転換した。地場産業の衰退が言われて久しいが、その打開策として業種転換を行なった企業も少なくない。しかし、成功した企業はそう多くはない。60年代後半にはファーストフード、ファミリーレストランなどの外食産業、大手スーパーチェーンなどが急速に店舗数を拡大していった時期である。ユニフォーム需要の将来性を、こうした時代の流れから読み取ったことにジーベックの業種転換が成功した最大の理由がある。もっとも、同社の

後藤社長によれば、ユニフォーム製造業への転身にはもう一つの必然性があったという。「広島市は戦前、戦中はいわば『軍都』で、軍服をつくっている会社もこのあたりには結構ありました。軍服もユニフォームですから、そうした流れの中に現在の事業を位置付けることもできます」と語った。ひとことで言えば、「土地柄」ということなのかも知れない。とはいえ、戦後生まれの企業で、しかも業界でトップクラスにまで成長したのは、170 社( 地元の被服組合加入企業 ) ある地元企業の中でも同社だけというのはやはり注目に値する。土地柄ということでついでに言えば、周辺にはユニフォームメーカーが集まっているために「東京よりもむしろ情報は入手しやすい」( 後藤社長 )。したがって、地方ゆえのハンデはない、という。「消費者ニーズの変化をいち早く読み取るために、ショップ経営も行なっています。しかし、大事なのはあまり先を読み過ぎずに、少しだけ先を見ることです」と、二代目社長の後藤社長はいう。そして、目下「第二の創業」を継続中である。すなわちカジュアル分野への進出だ。本業が好調な時にこそ、次の事業の芽を育てたい、というのがその理由である。そればかりではない。「キャディー用ウェアを作り始めたので、これを切り口として、いずれスポーツウェアの分野にも進出したいと思っています」( 後藤社長 )。今という時に安住しない創業者精神がそこにはある。

本業から枝葉を広げる「多角化」型の第二創業。第二創業の中でも、最もオーソドックスなのは、まったく未知で、新しい分野への進出ではなく、これまで培ってきた既存技術、ノウハウをベースに新分野への進出する方法である。この場合、既得の技術力や設備が有効に使える、新たな投資を最小限に抑えることから、リスクが少ない特徴がある。従来付き合いの顧客のニーズを汲み取り、それを第二創業の土台とすれば、営業体制もフル活用出来る。筆者が設計した第二創業のビジネスモデルがこの類型に当てはまる。

この類型の実例として、繊維素材のプリント印刷に使われるスクリーン製版、染料の配合を手掛ける株式会社小松プロセスに注目したい。同社は 2000 年に暗い場所で光が当たると反射するカラーインク「アートブライトカラー」を開発した。繊維はもちろん、紙や木材、コンクリート、鉄などにも使えるため、インクをチューブに詰めて、絵の具にしたり、スプレーに詰めて、ペンキにしたりするなど、用途を広げるための工夫をし、繊維産業以外に、いろんな業界へと販売ルートを拡大している。このような本業のノウハウを基礎にしたやり方は第二創業の最も近道であろう。

産学官連携や異業種交流から業態を増やす「多業態」型第二創業。最近産学官連携や異業種交流から生み出される第二創業も多くみられる。大学や研究機関などにある研究と産業界のニーズのマッチングがうまくできれば、新製品の開発や技術の高度化を図ることが出来る。また、バイオ、環境、福祉など

の産業はそもそも業種横断的な技術開発が必要であり、単独の企業では解決の難しい課題も、それぞれの分野で豊富な経験をもった研究機関や企業との連携が有効である。

この類型の実例として、産学官連携を活かして第二創業を試みる企業、繊維機械、産業機械、防衛機械などを製造・販売する石川製作所の実例を挙げたい。同社は、売上げの主力を占めている繊維機械部門が急速に落ち込んだのを受けて、新しい部門を立ち上げ、繊維機械の制御装置などを製造した技術、設備を基盤としながら、電子機械やバイオ、医療機器など、いわゆる次世代の成長分野をターゲットにした。同社は北陸先端科学技術大学と連携し、環境衛生測定機器の開発に成功した。現在もなお研究開発員を大学に常駐させ、新たな研究シーズの発掘に注力している。

システムを変化させることからの第二創業。取り扱う商品そのものや業務内容は従来と同じでも、これまでとは経営システムをドラスティックに変化させることも第二創業の範疇に入ると考える。そのような例として、テキスタイルメーカーの丸井織物株式会社がある。同社は IT 技術の進歩を視野にいれ、高度情報化を重要な経営資源と位置付け、社内 LAN の構築を手始めに、会社のホストサーバーには生産状況や資材・製品の入出荷状況がリアルタイムに入り、業務報告とそれに対する指示も速やかに行われる。また、イントラネットを使ってクライアントが出荷状況を把握出来るまでになった。情報の共有化によって、短納期化、多品種少ロット化に迅速な対応が取れるようになった。このような新しい経営システムの導入は企業に新しい生命力を吹き込んだといえよう。

社内ベンチャー型第二創業。社内ベンチャーも第二創業の一形態と考えられる。例えば最近多くの会社の中に e コマース部門を作り育て挙げているのはその例である。ここで、企業が持っている技術・人材・取引先、信用などの既存の資源を活用出来るため、事業を展開する上でのリスクが軽減出来る。

## 2.3 実例から見る第二創業の優位性

上述のように、第二創業によっては起業の新陳代謝を促進し、既存ノウハウや資源を最大限に活用し、事業展開のリスクを回避するなどのメリットがある。この節では、さらに様々な実例からその優位性を検討していく。

### 2.3.1 経営の自由度を手に入れる

新幹線三島駅から歩いて 10 分余りの静岡県駿東郡長泉町は、晴れた日なら富士山の雄姿が望める。自然環境のすばらしいこの地に、「第二の創業」に取り組んでいる企業がある。それは通称「Z 会」と名が通っているの株式会社増進会出版社である。通信教育で知られる Z 会 の最大の売りは、いわゆる有名国私

立大学への会員の合格率の高さである。例えば昨年の実績でみると、東京大学の全合格者数に占める Z 会会員の割合は実に 59.1%。京都大学が 53.4%、一橋大学が 42.4%、大阪大学が 27.8%という具合である。受験生の中で Z 会が「難しい Z 会～」と言われる一方、「受験の神様」扱いされているのもうなずける。

「Z 会」がその名を知られるようになったのは、もちろん昨今のことではない。そのルーツは実は戦前までさかのぼる。「初代社長が実力増進会をつくって、東京淀橋（新宿）で通信添削を始めたのが昭和 6 年（1931 年）。しかし、戦災にあって中伊豆に疎開し、再開したのは昭和 27 年です。そのころから Z 会の略称も使うようになりました」と、社長の藤井史昭氏は語る。

面白いのは、事業の再開にあたって、発祥の地である東京に戻ることをせず、中伊豆にとどまったのである。「もし東京へ戻ったら高いビルも借りなくてはならないし、多大な出費を強いられた。なにしろ、当時は会員も数百人規模で、売上げもわずかでした。しかし、地価の安いこの地にとどまったことで、価格競争力と経営の自由度を手に入れることができました。おかげで資本を蓄積し、今日の基礎が築けた」と藤井社長が言う。自らの企業体力を寸分に考えたうえで、いたずらな競争を避け、むしろ、「地の利」を活かしたとも言える。中伊豆から現在地の長泉町に本社を移転したのが、昭和 54 年（1979 年）であった。その後、会員数を急速に増やし、現在は約 16 万人。「Z 会」は教育産業の中でも確固たるブランドになっている。

そんな同社が 1996 年、「第二の創業」宣言ともいえる基本理念の再確認と組織改革を行った。その基本理念とは「新しい社会の中核を担う人々に対して、その役割にふさわしい知性・感性を育む教育・文化サービスを提供し、それを通して日本社会の革新と発展に貢献する」である。また、組織改革としては若い人材の登用に主眼を置いた。

しかし、これより前に増進会は既に改革への道筋を着実につけており、その第一歩が 1985 年の株式会社組織への移行であり、その後に続く対面教育事業、出版事業への進出である。

対面教育事業は、一方的な講義ではなく、理解度を測る出題、質疑応答などを盛り込んだ授業である。そこでは、生徒同士の議論も交えた「ゼミ形式」による授業の導入も試みている。同 85 年に渋谷教室（東京）がスタートしたのを皮切りに、教室は現在、全国で 15 ケ所。「60 年代後半は大手予備校と通信教育との「棲み分け」ができていた時代でした。しかし、その後、予備校の全国展開で、その垣根はなくなりました。現に、会員の 6 割が予備校にも通っている。こうした時代の変化に対する答えの一つが教室運営です」（藤井社長）

教育サービスの提供手段の多様化といえる。そして少子化という問題が、増

進会のもうひとつの大きな変化の流れの中に存在する。教育産業にとってこれは死活問題である。

そこで同社では、通信教育事業、対面教育事業に続くものとして、出版事業にも乗り出している。まず手始めに 92 年には「若山牧水全集」を出版した。94 年から、中・高生を対象とした学習参考書や問題集をはじめ、「知の喜び」「考える喜び」をキーワードとした「ペブル選書」を刊行している。これは受験生だけでなく、社会人も読者に想定した内容であり、先の「若山牧水全集」を出版した時の考えに通じている。

考えてみれば、増進会は「Z 会会員 OB」を数多くかかえているわけで、これらをマーケットとした商品は無数に考えられる。出版物もその一つである。出版事業は従来の事業の延長線上のものともいえるが、見方によっては「脱受験」の新規事業の側面も持っている。会員 OB という経営資源をどのように活用するかは増進会にとって大きなテーマだろう。基本理念もそれを視野に入れてのもの、と言えよう。

このように、Z 会は、第二創業の繰り返しによって、常にニーズの変化に対する敏感な反応力を保ったのと同時に、経営の自由化もそれによって手に入れたのである。

### 2.3.2 変化に応じて業態の複合化

時代の変化を感じ取ることができれば、発想は自由になる。変化に気付かないと、これまでの延長線上でモノを考え、思考に幅がなくなる。変化を捉えるアンテナを張りめぐらし、変化をチャンスとして捉える。こうすることで企業は進化する。これも「第二の創業」の一つの優位性である。

ここで株式会社柿安を実例として分析することにする。

柿安 4 代目の赤塚社長は、しぐれ煮の製造・販売、東京進出、中華点心類の製造・販売と、次々と新機軸を打ち出すことで沈滞気味だった老舗に新たな生命を吹き込むことに成功した。そして、今度は新業態「柿次郎」でこれまでとは異なるファミリー層の開拓を狙っている。

『柿安』は多少無理してでも都心の一等地に出店してきたが、『柿次郎』はもっと幅広い層に利用を目的とした郊外型レストランで、そのコンセプトは、「食と文化の融合」である。1 号店は 1995 年 8 月にオープンしている。2600 坪の敷地に長野県から旧民家を移築、再製した建物は、そのコンセプトを見事に体现している。

店は母屋、蔵、長屋門などからなる独立店舗の集合体とし、それぞれが異なった営業形態をとっている。提供している料理も牛肉せいろ蒸、松花堂、麦とろといった和食からラーメンに至る多彩なメニューを持っている。ファミリー

層の幅広いニーズに応えられるようにしている。「柿次郎」に見られる、業態の複合化は外食産業に限ったことではない。

### 2.3.3 多角化の派生效果

業態の複合化によって、多角化の派生效果が生じると考えられる。ほとんどの起業家は一度企業の多角化に乗り出すと、新しいプロジェクトに着手する上で、多くの機会に巡り合うことに気付いている。起業家の成功が知れ渡る、人々は支援者を探すためのアイデアを授けてくれる。そこで、起業家が自分のチャンスをつかむ。起業家たちが、当初意図した方法ではなく、むしろ意図していなかった方法で、新しい事業を起こす過程において、新しい発見がなされていき、その結果多角化の派生效果を生み出している。

その例として、カール・ヴェスパー氏は著書のなかでジョシア・ライオネル・コーエンのことを挙げた。

レストランの経営者であったコンラット・ヒューバートは、円筒の形状をしたバッテリーと照明装置を備えた発明品を手に入れることが出来た。この円筒形の装置は、フラワーポットの脇にしっかり固定させることが可能ならば、その装置の上方で照明がつき、花を照らし出せる照明装置として独立させることが出来るというアイデアを持ち、さらにそれを販売することを決心をした。そしてエバレディ・フラッシュライトという名前に変更したのである。

この照明装置を発明し、それをヒューバートに販売権を譲った人物は、後に、機雷起爆装置のアイデアを考え出し、アメリカ海軍にも販売している。彼は、ポータブル扇風機の製造を開始したため、扇風機のモーターの一つを使って、店舗用のウインド・ディスプレイを作る試みを行っている。そのディスプレイは、顧客の注意を引き付けるために小さな電気機関車が線路の上を走り回るといったものであった。その結果、店に来た顧客が自分たちの子供のためにそのディスプレイそのものを購入しはじめたのである。ライオネル・コーエンはいつの間にか、おもちゃの電気機関車の製造に取り組んでいったのである。

ヒューバートの例からは、表面上一連の偶然しか見出せない。しかし、ここから、必然的な派生機会の存在があったのである。というのも、通常、派生的に現れる機会は、本来の起業内容と結び付いたものになるからである。製造面の結び付きや、技術的なノウハウでの結び付き、あるいは販売経路での結び付きといったものが必ずある。上の例は、特に多角化が更に新しい機会の発見を促し、最初の販売経路もこの新しい事業のために使われていることを示している。



#### 2.3.4 業態革新によって市場を開拓する

家電業界で、業態の複合化という業態革新を積極的に推し進めている株式会社デンコードー（宮城県・仙台市）である。同社は、北海道から福島県まで、東北地方で 89 店舗を展開する大型家電量販店である。販売する商品に合わせていち早く業態の革新をはかってきた同社は 1984 年、パソコン専門店「DAC（ダック）」（Denkodo and Computer）をインストア方式でスタートさせている。

いわゆる従来型の家電量販店に新業態組み合わせた複合業態である。しかし、同社ではさらに 1995 年「スーパーデンコードー」という新業態を登場させ、DAC を同業態の中に吸収していった。一般家電製品に『DAC』が扱っていた情報通信関連商品、これに中古 CD やゲームソフトなどのエンタティメント関連商品を加えた「三位一体」が『スーパーデンコードー』のコンセプトであり、これを新設すると同時に、従来からある店舗を段階的に『ス - パーデンコードー』へとリニューアルしていくという戦略を井上元延社長は、語っている。

周知のように、このところ家電業界にはヒット商品がない。かつては三種の神器扱いされた家電商品もほとんどの家庭に行きわたり、むしろ不要な家電品に囲まれている家も少なくない状態である。

消費者ニーズは従来型の家電商品から情報通信機器関連、映像などのエンタティメント関連商品へと明らかにシフトし、業態の革新を図っている。1995 年 3 月の多賀城店を皮切りに始まった「スーパーデンコードー1」の開設は、その後も続き、現在店舗数は 27 店を数えるまでになっている。

このように、不況の産業が一般的に存在するが、不況のなかでも大きな市場やニーズが存在している。業態の複合化という業態革新によって、ニーズを不況の産業に引き込む、活気を吹き込む効果を狙えると考えられる。

#### 2.3.5 協業によって、時代のスピードについていく

「デンコードー」から「スーパーデンコードー」への業態革新と並行する状況で、同社が積極的に推し進めているのが新業態開発だ。前述した「DAC」が「スーパーデンコードー」へと生まれ変わった。「DAC」がインストア形式だったのに対し、完全な独立店舗として「DAC」を発展させた。同店は豊富な品揃えに加え、サプライ関係や専門書も充実した。また、パソコントラブルに敏速に対応出来るように専属スタッフを配置した「パソコンドック」、常設のパソコン教室などを設けることで他社との差別化を狙っている。

この他にも、CD・ゲームソフト・書籍などカルチャー関連の商品の販売・買い取りを行なう「Wonder Goo（ワンダーグー）」（3店）、CD、ビデオのレンタルと CD、書籍の販売をコンビニ感覚で行なう（営業時間は 11 時から 24 時）「TSUTAYA」（2店）、携帯電話や PHS、携帯情報端末など移動体通信関連商

品を扱う「MEDIA SITE (メディアサイト)」(1店)、家電製品、情報通信関連機器商品の修理を専門に行なう「Mr Concent (ミスターコンセント)」(1店)なども展開している。

商品特性を考え、消費者ニーズに応えていく体制をとろうとすれば、もはや単一の業態では不可能と同社は見ている。井上社長は、「複数の業態を持つことで、いろいろなユニットが考えられる。『スーパーデンコードー』に組みこめるユニットを増したい」と言う。

業態を増やすことについては、他社との協業でカバーする考えはこの体制の発想である。変化の激しい時代に全てを自社の力でやろうとするのは無理があり、時代のスピードについていけない、と井上社長は考えている。

周知のように、「TSUTAYA」はカルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社(大阪市)がフランチャイザーとして事業展開している。デンコードーはフランチャイジーとしてこれに加盟している。また、「Mr Concent」は北陸サンキューグループ(福井県・福井市)のFCである。本体である「デンコードー」と「スーパーデンコードー」の周りにこうした多様な業態を配し、そのスキマを埋めていくのが同社の戦略である。

ほかにも、第二創業の優位性については、事業継承を円滑に行う為に有効だという点があると、産業省中小企業庁の調査からわかる。中小企業庁の調査では、実際に事業承継を経験した経営者の約四割が、新分野に進出している。新分野に進出するタイミングとしては、事業承継後間もないケースが多く、承継後三年未満で新たな事業に進出した人は90%に達している。事業承継は新たな事業・技術に挑戦するチャンスであり、これを生かすことが事業の円滑な継続につながる。中間報告によると、後継者が新たな事業に進出し、事業を大きく成長・発展させた例は多いという。山梨県にある明治創業の老舗印刷会社A社は、息子が事業を承継し、インターネットのホームページ作成の代行業に進出、IT関連の事業が売上の30%を占めるまでになった。

事業の承継問題も、中小企業にとって大きな課題となっている。承継をスムーズに進めるには、後継者を育成するための教育施設の整備が不可欠である。授業料は約百万円と高額であるが、すでに中小企業大学校の事業承継コースが存在する。そのため中小企業の従業員が気軽に受講出来るよう、授業料を安くするなどの工夫が必要になると思われる。M & A (企業の合併・買収) や M B O (経営陣による企業買収) などのような第二創業も事業承継対策として有効であると考えられる。なかでも、「現代版のれん分け」と言われている M B O は、企業を売却する場合に比べ、事業の継続性が確保され、従業員の雇用への配慮も行き届きやすくなるなどのメリットがある。

## 2.4 実例から見る第二創業のタイミングと着眼点

企業が「第二の創業」とも言える「起業」を考えると、最も使われている手法は、従来の事業の延長線上、もしくはその周辺領域で蓄積した技術、ノウハウ、販売ルートなどを活用することである。

「起業」するときは、未開拓の手つかずの市場、誰も気付かない鉱脈を探りあてることがベストなのはいくまでもない。しかし、現実問題として、そうした市場があるのかという問題がある。大方のビジネスマンは首をかしげるであろう。もちろん、それがある。続々と誕生するニュービジネスはそのことを証明している。以下の事例は、すばらしい着眼点をもち、第二創業を実践した企業の実例である。

### (1) 流行っている時こそ第二創業を考えるべき

業態と業態のスキマ、商品と商品のスキマを見つけ、それを事業化することで 起業に成功した人は少なくない。CD、ビデオ、ゲームソフトのレンタル、リサイクル（買い取り再販）ショップを全国展開している株式会社ゲオ（愛知県・春日井市）の遠藤結城社長もその一人である。

脱サラという経歴から一番になれる商売、つまり、競争相手のいない、新しい分野をやろうということで始めたのがビデオのレンタルショップが 1986 年（昭和 61 年）に 1000 万円の資本金でスタートした。2 年後には法人化し、店舗展開も弾みがついた。ここで注目すべきことは、その出店戦略にある。

1 号店を豊田市（愛知県）でスタートさせると、3 号店は秋田（秋田市）、4 号店は山形（天童市）というように、いきなり地方への出店を決行した。通常ならば地元である愛知県での展開を考えるか、又はマーケットも大きく、需要も見込めそうな東京、大阪、名古屋などの大都市圏への出店を考えそうなものである。しかし遠藤社長は、参入企業が増えて競争が激しくなることを予想し、地方に「楔」を打つことで対応するという、彼自身のビジネスのノウハウを確立させた。この経営方法により、ゲオの出店エリアは地方が圧倒的に多い。1997 年 9 月時点の店舗数は 118 店（すべて直営）になった。地元である愛知県の 40 店は別格として、北海道 8 店、東北 9 店、九州 8 店に対し、東京は 8 店、大阪はゼロという状態である。

大阪がゼロなのは、ライバルである「TSUTAYA」をチェーン展開しているカルチュア・コンビニエンス・クラブの本拠地があるためとみられる。「競合のない、したがって、一番になれる可能性のあるビジネスしかない」（遠藤社長）という経営哲学の持ち主からすれば、あえて大阪に出店する意味はないということだろう。

ライバル社である「TSUTAYA」とゲオはいろいろな意味で対照的である。例えばゲオが直営展開なのに対し、「TSUTAYA」は FC であり、レンタルショッ

ブであるのに対し、ゲオはリサイクルにも力を入れている。売上高ではリサイクルがレンタルを抜くという業績をあげ、同社の1997年3月期の売上高は237億円であった。このうちの3割程度（残りはレンタルと卸売りなど）がリサイクルによるものとみられる。

その理由として、リサイクルの方が租利も大きく、不況期に合うビジネスであり、レンタルは供給過剰で淘汰の時代に入っていることにある。

ビデオなどのレンタルショップは全国で約8,000店あるといわれている。これらが主として低価格を売りものとして競争しており、「はやり商売」の宿命であると、予想される現状であり、リサイクル事業展開に至ったのである。中古販売はレンタルよりもノウハウが必要なこと、レンタルのように競争のあげくの安売り競争がないだけ魅力的であると考えられる。

レンタル事業が好調な時期に、既に次の事業としてリサイクルを考える積極的思考は、「はやり商売」ゆえの危機感からの発想である。「はやり」はいつか廃れ、廃れてから次のことを考えるのでは遅い。本業が好調なときこそ次の事業を考え展開していくと言った遠藤社長の積極性は、危機感の裏返しである。

## （２）変化はチャンス

「海のほか何も見られないときに、陸地がないと考えるのは、決してすぐれた探検家ではない」。こう言ったのは、イギリスの政治家であり、哲学者でもあるフランシス・ベーコンである。株式会社加ト吉（香川県・観音寺市）の加藤社長もこの名言に触れて事業を発展させた一人である。

それは世の中で、不変のものなど何一つとして存在していない。事業も時の流れとともに、経営環境も、市場環境も変化している。また変化するからこそ、経営飛躍のチャンスが生まれる。ある商品の寿命が尽きれば、それに代わる商品が登場する。商品の盛衰の流れを目敏く見極め、市場への確なタイミングで供給してこそ事業は大きく発展していくであろうという考えである。

しかし、人間、世の中が変化する事実を知っていても、自分が変化の渦中にいるとなかなかそれを認めたがらない。それは、過去の社会環境の延長線上で生きているために、つい過去にとらわれるからである。起業家、経営者の手腕とは、海上でその陸地をいち早く発見するのに似ている。絶えずと変化する経営、市場環境に対して、適切に対応するしなやかさの発揮が求められる。しなやかな経営を保ち続けるためには「常なる危機感」と「チャレンジ精神」を行動基準にしなければならない。

前述したゲオは、リサイクルがレンタルを追い抜くまで成長した今、遠藤社長が自社ソフトの制作・販売を発展させようと考えている。

具体的には、CD-ROMの制作・販売である。つまり、「川下」から「川上」へと事業を拡大していこうとしているわけである。とはいえ、同社がメーカー

を志向しているわけではない。遠藤社長はこの点について、著作権をもつ仕事に対し、コンテンツビジネスを希望し、店舗を多様化したメディアの場に展開すると考えている。

CD、ビデオ、ゲームソフト、あるいは書籍など、メディアミックスの店づくりというのが遠藤社長の構想である。早い段階で地方への出店を優先させ、競合相手がいないうちに「楔」を打ち込もうとしたのも将来のコンテンツビジネス参入をにらんでのことであった。つまり、商品の「出口」となる店をまず押さえ、次いでその販売形態にマッチする商品は自らも制作していこうと、遠藤社長はこの新規事業のために実は大きな決断をしている。1996年に、東京本部を開設した理由は、ソフトをすべて社内で制作するのは無理があり、ソフトハウスは東京に集中しているということである。

1996年秋、初の自社開発ソフト「ソフトロボ」を販売したのを手はじめに、現在は年間約30タイトルを制作している。また、前述のメディアミックスという考えから、97年2月には出版事業へも進出している。「スキマビジネス」は後から続く企業の数が多ければ多いほど、それに比例して成長期間は短くなる。「はやりビジネス」と言われる所以であろう。したがって、次々と新規事業を興していくことが成長のための絶対条件となる。

しかし、スキマを起業のための突破口としながら、それをさらなる発展のための跳躍台とすることは可能である。ゲオがレンタルショップ経営だけにとどまっていたならば「はやりビジネス」の宿命を免れなかったかも知れない。同社はコンテンツビジネスに進出したことで、そこから飛躍するための方向性を見出したと言える。その業績を受け、2001年11月24日大阪証券取引所のナスダック・ジャパン市場に上場を実現させた。

### （3）時流をつかむとニーズを見出す

「結婚式はお金がかかって当然」という考え方はすでに一昔のことであった。この時代の流れを察知し、第二の創業を成功させたのは結婚式場「チャペルグリーンベル」を運営する株式会社錦（京都市）の鎌田九美夫社長である。

「両家の面子に関わる」などの日本人特有の意識は、世界に例をみない高額結婚式を存在させてきた。しかし、最近の若者のなかに派手な挙式を嫌う人が増えつつ、お金をかけずに質素な式を望む風潮も生まれてきているが、思い出になる結婚式を挙げたいという気持ちは変わっていない。

そんななか、錦社の鎌田九美夫社長は「4万8000円挙式」という格安のパッケージ商品を開発し、注目を集めている。26歳のとき、元々和装関係のメーカーに勤めていたノウハウを活かし、鎌田社長が独立を果たした。業態は貸衣装屋として、戦略はディスカウントであり、マスコミを効果的に使いながら、10年以上にわたってまずまずの実績を上げ続けた。しかし、資産家の老舗が多

い貸衣装業界で、いくら頑張ってみても限界は見えている状態であった。

暗中模索が続いたが、鎌田社長は仕事上、式場に出入りする機会が多く、地味な施設での式を目にし、新しいビジネスの可能性を徐々に映し出されてきた。そこで、あるイベントホールを借り受け、仮設のチャペルを設置することにした。6年前に事実婚や再婚など、様々な事情で式を挙げられなかった人たちに向けて、9800 円という破格な金額で「記念撮影」をテレビで募集してみたところ予想以上の反応があった。

意を強くした鎌田社長は、これら顧客の要望を反映する形で、本格的な挙式の可能性を模索し始める。業績の拡大というよりも、社会性に目覚めた部分が事業の拡大につながった。以降、低価格挙式の実現に向け企画をねり、その後まもなく4万8000円という驚くべき低価格のパッケージ商品を開発、爆発的な支持を得た。そして、三年前には、常設のチャペルと撮影場、着付け室などを備えた現在のビルに転居をはたし、昨年12月に立ち上がった大阪店と合わせて年間約1700組のカップルが、チャペルグリーンベルで結婚式を挙げるまでに成長した。また、低価格ゆえの気軽な贈答品としての需要も喚起し業績の一端を担っている。その結果、貸衣装の会社は第二創業によって、成功を果たしたのである。

上述の様々な事例から、第二創業は企業の優位性、特に中小企業の存続には、非常に重要である。そこで、第二創業の成功要因に関する研究がより重要であると考えられる。これについて、次節で詳述する。

## 2.5 第二創業の成功要因に関する研究

### 2.5.1 創業に必要な要素

いかなる形の創業においても、必要不可欠の要素がある。無論、第二創業も一種の創業である以上、同じように、その最も基本的な必要要素として、次の5つを挙げることが出来る。

製品やサービスのアイディアスペース。創業を計画する段階でも、どのような製品やサービスを提供するつもりなのか、というコンセプトがはっきりしていかなければならない。これは創業の最も基本的な条件ともいえよう。ちなみに、成功するアイディアは緻密かつ正確なニーズの規模に対する事前の市場調査に基づくものである。

技術的ノウハウ。企業の製品やサービスを生み出すためには、事業に従事する誰かが、専門的スキルや知識を身につけていかなければならない。例えば、自動車整備工場を開業しようとするのに、整備士がいなければ話が成立しない。会計事務所を設立したければ、会計士や税理士が必要となる。起業家はそのノ

ノウハウを身につけていれば越したことがないが、起業家がそれを買ったり、借りたりすることも出来る。しかし、いずれにしても、それが企業内になければならない。

技術的ノウハウの重要性は競争相手に対して多少関係を持つことであろう。斬新なアイデアがあっても、それはあまり技術のいない分野であれば、すぐにも競合参加者が追随してくる。反対に技術性が高ければ高い方が競合者の参入障壁、あるいは競合者との差別化になるため、高収入の事業になる可能性も高くなる。この技術的ノウハウが競合相手の参入障壁になる理由としては、人々はそれをすぐに習得することができないからである。

創業者は参入しようとしている特定の分野における過去の独自の業績や彼らの参入計画が特定の分野において、すでにその分野にいる誰よりもいい仕事を行うことが出来る特別の専門的知識を持っているならば、その分野への参入は成功する可能性は大きいと考えられる。さらに、この技術的ノウハウを、新しい事業において従業員がそれを身に付け、作業上において向上を図ることで、起業の成功を導けるものであると考える。

人的ネットワーク。たとえ起業家は一人であっても、いざ起業となれば、人の協力がなければならない。成功企業の創業の歴史をみても、起業内容のアイデアの獲得を含めて、創業と営業の実質的な必要条件に関しては、他の人々との接触が中枢的な役割を果たしているというのが一般的である。特に独特な「仲間取引」の存在は大きい日本において、人的ネットワークの重要性が無視できない。

物的資源。どのような事業の場合も、必要な物的手段は確保しなければならない。これらの資源は資産や資本を含めているが、なかでも、起業家キャピタルが最も重要であろう。

注文の獲得。製品やサービスに対する顧客の注文がなければ、どんな起業も成功しない。したがって、市場規模の調査と顧客の獲得は起業家にとって、それぞれ創業前と創業初期の活動の中心となる。

以上の5つの要素は、各々独立して創業に影響を与えるではなく、常に相互関連して作用している。これらの要素は創業の成功のためにすべて必要となる。なかでも、特に第二創業の成功の鍵となる要素は 製品の製品やサービスのアイデアの生み出すと 注文の獲得である。それについては以下で詳述する。

## 2.5.2 第二創業の成功の鍵

### 製品やサービスのアイデア

第二創業とは事業転換を伴うと考えれば、いわゆるベンチャーの一種ととらえることが出来る。しかも成功の確率が極めて高いベンチャーである。資金繰

りや企業間取引などで経験豊かな経営者は、素人がいきなり会社を作るベンチャーなどと比べると大きなアドバンテージがある。つまり、第二創業が既存事業の基礎の上での再創業であるため、創業者の経験を別としても、人的ネットワーク、物的資源の備えには有利であり、起業者が技術的ノウハウの用意もできているのは通常である。

しかし、そのアドバンテージを生かすも殺すも経営者次第である。まず必要なのは、どの分野にどう参入すれば、新規事業を効果的に立ち上げることが出来るのか...という分野の選択である。すなわち、第二創業の鍵となる要因は、製品やサービスのアイデアを生み出すとなる、と考えられる。

そして、成功した第二創業の経験をみれば、その選択は起業者自身の「勘」や「ひらめき」をきっかけとなった例が少なくない。つまり、言葉で言い表せない経営者の「センス」が成否を左右する傾向がみられている。さらに、成功事例を分析すると、その「ひらめき」を生み出すベースには、好奇心旺盛な経営者自身の資質が大きな役割を果たしていることが分かってくる。しかし、「好奇心」や「ひらめき」だけでは足りない。当然のことながら、その新規事業の将来性をしっかりと合理的に見定めなければならない。「勘」「ひらめき」「洞察力」を確実に検証していかなければならない。

また、この選択の成敗は第二の創業の成敗を決定するのけではなく、本業の展開にも影響を与える。以下では第二創業のスタートコンセプト要因、産業と戦略相互作用要因という二つの側面から、製品やサービスのアイデアを生み出す成功要因の分析を行っていく。

#### (1) 第二創業のコンセプトの確定

起業のための製品やサービスのアイデアを生み出すには、つまり特定ベンチャーの開始を促す上で偶然的出来事の役割は、慎重な判断と計画的な探索が伴うであっても、非常に強力である。事実、ほとんどの起業家はベンチャー・アイデアを積極的に探索する時でも慎重に決定することもなく、むしろ試行錯誤を繰り返しながら偶然に到達するものである。後になって考えると、ベンチャーに関して事実上、起業家が他の人々に優る有利なスタートができたという事情によって、その選択が影響されたことがわかる。これらの優位性には、すべての重要な要素、技術的ノウハウ、個人的接触、物的資源、ベンチャー・コンセプト、さらにベンチャー以外の追求過程での出来事から生まれる顧客の注文さえもが含まれるであろう。とはいえ、第二創業のアイデアの選択において、必然的に成功に結び付く要因がある。そして、第二創業（ベンチャー）における明白な実行可能性を探る鍵となる三つの質問としては、人々はこの第二創業による製品やサービスを欲しがるか。創業に漕ぎ着けようとしているベンチャーから、商品（あるいはサービス）を買うだろうか。ベ



ンチャーは彼らの支払いで利益を得られるだろうか。

この三つの質問を順番にクリアーするコンセプトに当てはめてゆけば、選択はより効率的に行われるであろう。つまり、市場は製品やサービスを欲しがるだけでは、市場にその製品やサービスに対する支配能力がなければ、利益を得ることができない。例えば、製品やサービスの内容が非常によくても、極めて価格が高ければ、そのニーズは減少することになり、この創業による利益の獲得も困難になるため、創業は成功に結び付かない。

## (2) 産業と戦略相互作用要因

新しい事業を展開する際に、産業の影響要素および産業と戦略の相互作用も考えなければならない。このテーマについては、マクトゥーガルとロビンソンによる研究が最も大きく反映している。産業の成長と衰退には、ある程度一定のパターンがあるように思われる。すなわち、初期に多くの新規企業が参入した場合、産業が成長し、成熟するにつれて、参入企業のほとんどが絶滅してしまうのである。自動車、半導体、航空などの産業がすべてこれを証明している。産業の競争パターンは、一般的に、産業の性質や産業のライフサイクル段階によって変化するのが認められる。

マクトゥーガルとロビンソンの研究によると、産業構造は主に参入障壁の観点から定義され、戦略はクラスター分析によって統計的にグループ化された一群の変数から定義された。彼らの研究は、統計上の結果として測定された戦略と産業構造がともに成果に有意な影響を与え、二つの間の相互作用が、最も強い影響を生み出すことを明らかにした。<sup>5</sup>

創業時からかなり長期にわたって、平均的に投資収益率から見た収益性は、会社の戦略的地位によって決定されるように見える。カール・ヴェスパーの研究において、大企業 2,500 以上の戦略事業単位に関する戦略計画研究所のデータによると、収益性と相関がある鍵となる四つの要因として、資本集約度が低く、競争相手に比べて高いシェアを有し、普及品よりむしろ差別化された商品を扱い、成長市場にいないこと、が指摘されている。

以上の要因と、産業と戦略相互作用要因を踏まえて、第二創業は、次 5 つの条件で成功する傾向があるとまとめておきたい。資本集約度が低く且つ成長市場に参入すること、多くのばらばらな競争相手よりもむしろ少数の主要な競争相手と競合すること、相対的に少数の顧客に販売すること、商品（製品やサービス）が顧客にとって大きな負担にならないこと、初期の大きな収益性よりむしろ、狭いセグメントで大きな市場シェアを狙うこと。

---

<sup>5</sup> Patricia P. McDougall and Richard B. Robinson, “New Venture Performance”, Presented at the Babson Entrepreneurship Research Conference, Calgary, 1988.

### 2.5.3 競合相手との差別化

#### カール・ヴェスパー氏の顧客特性の分析理論

カール・ヴェスパーは著書の中で新規事業が既存企業との差別を狙うためには、顧客の特性に対する研究が重要であると指摘している。

競合相手に対する差別化を狙うには、まず新しい商品（製品やサービス）販売対象である顧客の特性を把握しなければならない。一般的には、人々は新商品（特に新しいサービス）よりも、これまでに買い続けてきた商品の方が安全であると考ええる傾向がある。しかし、顧客の特性を性格に分析し、新しい商品に顧客を引き込む可能性が出てくる。

そして、顧客の特性は、顧客の習慣、顧客の認識、顧客の制約要素に分けることが出来るとカール・ヴェスパー氏は主張している。具体的には以下のようにまとめたい。

まず、顧客習慣の作用は、人々はたとえ新規企業がより優れたものを提供しているとしても、既存の企業から購入し続けようとする力である。

また、顧客の認識の働きは、既存企業から切り替え、新規企業から購入することが望ましいかどうかに関する顧客の判断を決定するものである。これらの認識は、新規企業が他の企業の提供していないものを提供しているか、新規企業から購入した方が安いのか、より性能のいい新品を提供してくれるのか、より良いサービスを提供しているのかといった事実の分析に基礎を置いている。このような知識を基礎に、取引の判断となる。見込顧客を対象にしてこのような問題を検討することは、新規企業が、その商品（製品・サービス）を顧客に販売していく上での助けになり、同時に他の類似の顧客に売り込んでいく手助けにもなる。このような能力が、一般に新規企業に、既存企業よりも弾力的な特徴を与えることになり、そして大規模企業や一般的により大きな力をもった競争相手をしのぐことを可能にさせるのである。

最後に、顧客のシフトを制約する要素も存在している。それは、購買を新規企業にシフトしようとするかどうかを合理的に判断するための基礎である。ポーターはそれらを「切替コスト」と呼んでいる。その問題は、多くの場合、消費者の購買にまつわる問題というより、業者間取引を行っている企業に該当する問題である。

上述のような制約要素に対する対応策を探るための第一のステップは、その潜在的な問題の存在を認識させることである。そして、その対策を生み出すことは起業家が創業を成功させる前提になる。

以上の諸要因を総括して、成功する可能性の高い第二創業と失敗しやすい第二創業の特徴の要点を次の図表 2 - 2 に示す。

図表 2 - 2 第二創業の成功要因比較

より成功する可能性の高い第二創業	失敗しやすい第二創業
高成長産業への参入	低成長産業
発見あるいは参入が比較的に困難	考えついたり参入するのが容易
高い技術ノウハウが必要とする	技術ノウハウがあまり必要としない
資本投下が少ない	高い資本投下が必要とされる
専門化が進んでいる	専門化が必要としない
規模の経済がそれほど重要ではない	規模の経済がかなり見られる
厳格な特許、商標、業務秘密法規がある	専有権がなく、簡単にコピーできる業種
従業員がそれほどいない	従業員が多く必要とする
能力のあるかつ抱負のある人を採用する	平均的な技術者を採用する
起業率の高い地域	起業率の低い地域

出所：筆者作成。

以上、第二創業に関する理論的考察を通じて、第二創業が今の時代に対応しやすい創業形態であると同時に、企業にとって不況を脱出し、生き残るための重要な手段でもあることが明らかになった。そして、第二創業の成功要素をいかに取り揃えることが第二創業の鍵となる。次章は第二創業におけるリスク・マネジメントの理論考察をおこなう。

### 第3章 第二創業におけるリスク・マネジメントの理論考察

企業経営において経営変革は必ず大きなリスクを伴う。その変化が企業の根底を覆すものになる可能性もある。多くの場合、企業はある市場の変化で、将来の業績に疑問を持つ場合には、劣勢を挽回するべく、企業の市場を開発したり、新事業に事業転換したりする。

現在、多くの建設業、特にゼネコンが倒産の憂き目に直面している。これはかつて建設市場の先行きに疑問を持った企業が、異分野として、不動産、特に開発事業に手を出した結果でもある。建設業と不動産業はともに不動産を取り扱う。しかし、建設業と不動産業では、資本装備率からみるとまったく異質な産業である。後者は投資型、前者は非投資型であり、経営基盤はまったく違う。このことは、建設業が開発や不動産に進出する場合には十分に注意する必要がある。単に、日常、建設を通して不動産を扱っているからと安易に進出して大きな失敗に陥った。建設産業が労働集約的で、マネジメントが極めて重要であるのに対して、不動産業は資本の回転率が悪く、長期の視点から経済の先を洞察することが、必要であったのである。

本論文の主題も、第二創業、新市場、新事業とリスクが多い。そこで課題を含んでいるそれを如何に考え、ヘッジしていくかが、問題となる。

企業は、目標を達成するため、企業戦略に沿って、経営を展開していく。しかし、現在から未来に向かって、いろいろな予測不可能なことが発生し、目標の達成の障害となる。つまり、様々の危機が発生する。これらの危機を今までの経験に基づき、危機をもたらす要素を出来るだけなくし、危機の発生を最大限に予防する。また、危機が発生した場合に、いかにその被害を最小限に抑えることが、リスク・マネジメントの目的である。

企業を存続、発展させるためには、このようなリスク・マネジメントが必ず必要不可欠である。これは、成功企業と失敗企業の分水嶺であると言っても過言ではないであろう。また、第二創業が展開される際、ある種のリスクをヘッジ出来る優位性を持っている一方、第二創業に伴うリスクの存在も無視できない。すなわち、第二創業を展開する企業は第二創業のリスク・マネジメントを避けては通れない。それにもかかわらず、今までのリスク・マネジメント理論は、一般的な意味の企業のリスク・マネジメントに止まり、第二創業におけるリスク・マネジメントの理論がほとんど存在しない。しかし、第二創業を展開するためには、リスク・マネジメントの理論が当然必要となってくる。それゆえに、この章は、第二創業におけるリスク・マネジメントの理論を展開していく。

### 3.1 企業行為における危機とリスクの理論

#### 3.1.1 危機の定義

過去多くの研究者によって、危機の概念に関する研究が行われてきたが、いまだに統一した明確な定義付けがなされていない。代表的なものを以下に挙げる。

セルブスト (Selbst : 1987) は、危機を組織的なものと関連付けて、「危機とは、組織の機能、目的の達成、生存や存在を防げる行動もしくは、多くの従業員、顧客が好ましくないと認める人の影響のことをいう」と定義付けている。つまり、セルブストはある行動やその行動の不十分さに注目して、危機を否定的で脅威的なものと捉えた。

ペロー (Perrow : 1984)、ハベルマス (Habermas : 1973)、ポーチャント (Pauchant : 1988)、ミトロフ (Mitroff : 1988) という多数派は、次のような定義付けをしている。「危機とは、自然がすべてのシステムを打ち壊したり、ある仮定や自分の主観、存在などに脅威を与えるものである。」この定義では、意思決定者らに認識されている各種の危機のほとんどを網羅しているが、システムがいかにかしっかりと定義されているかが重要となる。組織に限ってみるのならば、この定義は個人、及び危機の認識といったものはまったく無視されてしまうのである。

これに対して、日本大学教授大泉光一は「危機とは、個人または組織が通常の日常業務では対応できなかつたり、突然の変化によってストレス状態になっている状況のことである。危機はシステム全体に物理的な影響を与えるだけではなく、個人の基本的な固定観念、主観、実存的コアにまで影響を及ぼす崩壊である」<sup>6</sup>と危機を定義し、危機はシステムに対してもたらす物理的ダメージだけではなく、組織や個人に対して主観的コアまでダメージをもたらすものであることを付け加えた。

#### 3.1.2 リスクの定義

リスクとは一般的に危機発生の確率と発生強度のことを指す。その定義に関しても、それぞれの文献によって異なる。代表的な定義は以下のようなものが挙げられる。

グリーン (Greene, M. R.) は「リスクとは経済的損失の発生に関する不確定性である」と定義している。<sup>7</sup> このように、リスクを「損害の不確実性」と

---

<sup>6</sup> 大泉光一著『企業危機管理の理論と実践』、中央経済社、1998年、1～3ページ。

<sup>7</sup> Greene M.R. "Risk and Insurance", South and Publishing Co., Cincinnati 27, Ohio, 1962, P. 2.

定義するものは初期の文献に多い。

また、バグリーニ (Baglini, N.A.) はリスクを「損害の可能性」と定義づけている。<sup>8</sup>

これに対して、ウィリアムズ (Williams) とハインズ (Heins) は「リスクとは与えられた状態のもとで一定期間中に起こりうる結果の変動である。」すなわち、リスクを「実績損害と予想損害との偏差」として考えている。<sup>9</sup>

総括して、リスク概念は3つのアプローチから構成されることが読み取れる。すなわち、不確実性からのアプローチ、損失のチャンス (確率) としてのアプローチと変動ないし偏差からのアプローチである。

リスクと不確実性は同じ意味で使われることが多いが、実際には同一とは考えられない。ある種のリスクが高いかどうかを判断するためには、事件 (事故) 損失の発生 / 不発生から生じる潜在的な衝撃についての理解は重要である。

潜在的利益を追求することは常にリスクが伴う。これはリスクの本質を探究する際重要なポイントである。潜在的な利益は、リスクを伴った活動を成功させることによってのみ得ることが出来るのである。したがって、潜在的利益が増えたと、リスクの高さも容認しなければならない。というのも、利益機会がない場合は、リスクを伴った活動を実施する理由はないからである。

### 3.1.3 リスクの側面とその分類

リスクを効率的にヘッジするために、リスクの源泉及びその衝撃領域を理解すること、すなわちリスクの側面とその種類の把握が非常に重要である。したがって、発生の源泉から、リスクの種類を以下の5つの類型に分類することができよう。

テクニカル (パフォーマンス)・リスク。以前よりも高いパフォーマンスを提供したり、新しい制約があったりするにもかかわらず、同等なパフォーマンスを提供するために新しいデザインを開発することから生じるリスクである。その多くは、新しいシステムや機器によってより高いパフォーマンスを求める結果として発生するものである。信頼性や保守性などは、システムの調達の際に注意しなければならない。それは、要望されたパフォーマンスレベルを達成出来るよう効率的な設計を心がけている設計者に課せられた追加設計要件であると捉えるからである。これらの追加設計要件は、それぞれがリスクの源泉となりうる。

---

<sup>8</sup> Baglini, N.A. "Risk Management in International Corporation", Risk Studies Foundation, Inc., 1976, P. 1.

<sup>9</sup> Williams, C.A., Jr. and Heins, R.M., "Risk Management and Insurance", 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Book Company, 1989, P. 8.

プログラマチック・リスク。プログラムの範囲外にあるが、プログラムの方針に影響を及ぼす資源や活動を獲得または使用する際に発生するリスクである。このリスクはプログラム実施計画を潜在的に阻害する要因に基づき分類されるのである。

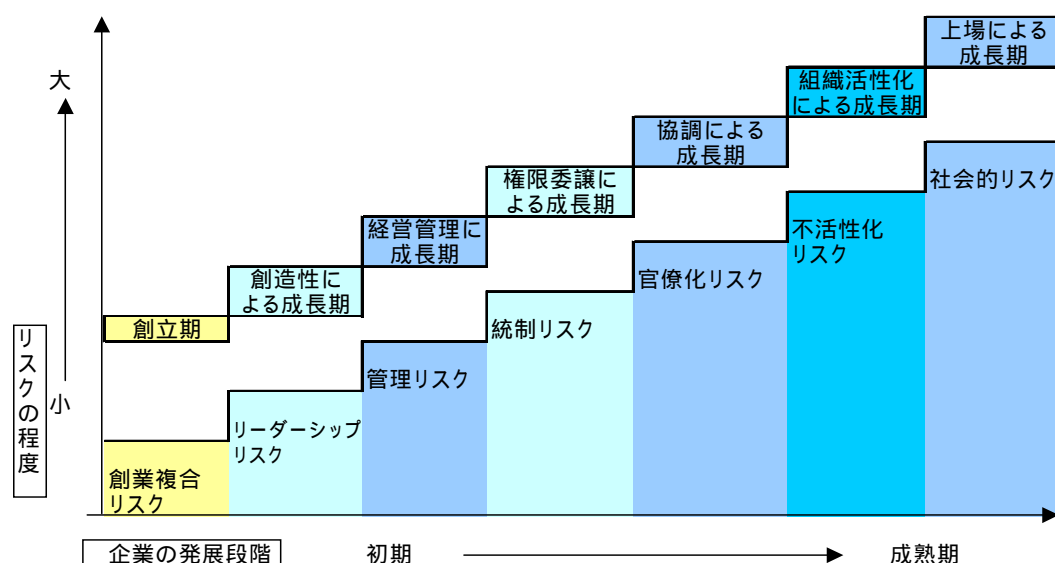
サポータビリティ・リスク。現在開発中または開発済みのシステムならびに現在採用しているシステムを稼動ならびに保守することにより発生するリスクである。サポータビリティ・リスクはテクニカルの側面とプログラマチックの側面の双方から構成されている。システムを稼動する際にどのようなサポータビリティが要求されるかは技術的なチャレンジが求められる設計段階で考えなければならないのである。

コストならびにスケジュールのリスク。企業の予算に制限がある時期に、あるプログラムのコストとスケジュールが超過した場合は、別のプログラムのコストとスケジュールを減少させざるを得ないことになる。したがって、コストとスケジュールの超過のリスクは問題である。

### 3.1.4 企業の発展とリスクの変化

企業は設立からビジネスの展開までの各段階で、次のような特有のリスクが発生する（図表 3-1 参照）と考えられる。ここで、企業の発展段階とリスクとの関係を理解しておくことは、第二創業におけるリスク発生の特徴とそのヘッジには重要であると考えられる。

図表 3-1 企業の発展とリスク



出所：筆者作成。

図表 3 - 1 を説明すると、次の通りになる。

創立期の複合リスク。企業の設立時で、通常少ない資本と人材で新しい技術やノウハウ・アイデアを前面に打ち出して船出する段階といえる。当然ながら、いくつかのビジネスとしての基本的な事柄が無視されており、あらゆる種類の経営リスクが存在しているという意味では、「複合リスク」をいかに制御・管理するかが成長への鍵となる。特に、ベンチャービジネスに対するベンチャーキャピタルの存在が必要であることからわかるように、資金調達をいかに行うかが成長のキーとなる。

創造性による成長期のリーダーシップ・リスク。ノウハウやアイディアの商品化に成功し、ビジネスが順調に進み出す段階である。ヒト・モノ・カネを総動員して商売をすることになり、経営者が総務、営業、財務のほか、ほとんどすべての業務に責任を持つことになる。この時点でのリーダーシップ・リスクの対策は、経営者が総合的な視野を持つことと、将来の成長を担保するために企業の組織化を始めることである。この段階では、経営者の責務を一部肩代りする人材をどのように確保するかが課題となる。

経営管理による成長期の管理リスク。成功をおさめ利益が出る時期であるため、需要を満たすことに目が奪われ、組織や管理上の弱点を見過ごしがちである。特に、正確な原価計算やA B C分析などにより、商品別の採算計算を行うことが必要である。数値予測や経営資源管理、予算編成、部門別の業績評価、管理会計などに重点を置く必要がある。

権限委譲による成長期の統制リスク。企業規模がかなり大きくなり、管理職のモチベーションを上げるために権限委譲による成長の持続が行われる。この段階で重要なのは、企業のビジョンが権限委譲された経営陣・管理職に明確に理解され実行されていることである。事業部制を編成するなど分権化による分散化した管理体制を統括することが重要となる。

協調による成長期の官僚化リスク。地域的にも企業規模が拡大し、地方分権化が進むと組織の統一管理が困難になってくる。効率経営を妨げる官僚化を防ぐため、企業の原点に戻る、組織全体が一丸となるために管理職が協調・協力して動けるような、管理職教育を含めた仕組みの構築が重要である。経営者が再度中央集権化を目指す時期ともいえる。経営情報がスムーズに流れるような仕組みをどうつくるかが、課題となる。

組織不活性化による成長期の不活性化リスク。企業の巨大化・組織化が過度に進むと、柔軟で創造的な経営の維持が難しくなる。組織の官僚化・保守化を含め構造上の無駄が著しく増え、組織に不活性化リスクが生じる。組織の一員として、個々人が自ら進んで効率的な業務活動が出来るような職場環境や仕



組みづくりが、古い体制を変えるための課題となる。活性化を図るため、製販の分別・別会社化や事業分割などが、経営課題となってくる。

上場による成長期の株式公開リスク。企業の発展段階とは別に、飛躍的な成長を目指すために巨額な資本投資を導入する株式店頭登録、または一部二部株式市場への上場の機会がある。少数株主による私的企業から多数株主による公的な企業になり、飛躍的な成長が望まれる一方、利害関係者が増え自由奔放な企業経営に歯止めがかかることになる。この段階は、利害関係者へのディスクロージャー（情報公開）やそのほかの社会的責任が問題となる。

企業倒産。企業が経営破綻に陥ると「倒産」という状態になる。この倒産の形態には、破産、特別清算、商法の会社整理、会社更生法の適用などがある。こうなると、債権者は回収できない債権の放棄を行うことになる。なぜならば、総資産合計額よりも総負債合計額が多い債務超過、すなわち、資本の合計額を超える累積損失のある状態となるため負債（債権者にとっての債権）のすべてを資産によって、または資産を現金化して返済できないことになるからである。近年、長引く不況のなかで、倒産という言葉はよく耳にする。しかし、倒産は企業経営に際して、ごく普通なリスクの一種に過ぎない。図表 3-2 は戦後の大型倒産を負債総額の大きい順にリストアップしたものである。

図表 3-2 戦後の大型倒産のベスト 10

順位	時期	企業名	負債総額 (億円)	業種	倒産の形態
1	1996 年 10 月	日栄ファイナンス	9900	保険会社	商法整理
2	1993 年 11 月	村本建設	5900	総合建設工事	更生法
3	1985 年 8 月	三光汽船	5200	外航海運	更生法
4	1994 年 10 月	日本モーゲージ	5184	貸金業	特別清算
5	1995 年 3 月	大阪総合信用	4370	貸金業	商法整理
6	1991 年 8 月	恵川	4100	料亭経営	破産
7	1995 年 11 月	兵銀ファクター	3692	ファクターリング	特別清算
8	1996 年 6 月	新京都信販	3488	信販、貸金業	破産
9	1987 年 10 月	新和光観光開発	3090	不動産売買	破産
10	1995 年 10 月	東京抵当信用	3000	抵当証券	商法整理

出所：高梨智弘著『リスク・マネジメント入門』、日本経済新聞社、2002 年  
元データ出所：帝国データバンク調査資料。

倒産には様々な理由が挙げられる。その主要な理由として、以下の 3 点を挙げておこう。経営の失敗、たとえば顧客のニーズの変化を適格に把握できない

かったため、商品開発に失敗したり、全社的なコスト削減ができずに価格破壊の流れに流され、売上げが低迷することなどがその例である。債権先の倒産または経営破綻による債権回収が不可能な場合、これは本来の経営の失敗というよりも、相手企業の経営の失敗により被害を受けるケースである。不慮の災害による損失、地震や水害等により工場が壊滅的な打撃を受けることやタンカーなどの船の事故などがその例である。

株主代表訴訟。社長に権限が集中するなど、取締役会の形骸化は突き詰めるところ企業文化・経営風土に帰する問題であるが、それに一石を投じているのが株主代表訴訟である。1950年の商法改正によって、株主が会社に損害を与えた取締役の責任を問うとともに損害賠償請求を起こすことが出来るという株主代表訴訟制度が導入されたが、訴訟費用が賠償額に比例する高額なものであったため、ほとんど利用されていなかった。しかし、93年10月から施行された改正商法で訴訟費用が一件当たり一律8200円に統一されたため、急激に取締役の責任追及が増えている（表3-3参照）。代表訴訟では、取締役が損害賠償しなければならない場合以外にも、社会に対する企業イメージのダウンにつながる場合や、経営陣が退陣させられリーダーシップに問題が起きたり、組織内で社員が動揺したりすることによって経営活動にマイナスの影響を及ぼすこともある。

表 3-3 主要株主代表訴訟例

会社名	提訴年月	訴訟金額（億円）	請求内容
東海銀行	1995年1月	403.9	貸出金債権の放棄
サイボー	1995年2月	83.98	不公正な第三者割当増資
ミネベア	1995年3月	180.0	子会社の新株引き受け
大日本土木	1995年11月	64.55	ゴルフ場開発にかかわる債務保証
東京三菱銀行	1995年11月	95.0	違法な貸出債権放棄
大和銀行	1995年11月	14.5	ニューヨーク支店の違法取引
ミドリ十字	1996年8月	240.0	薬害エイズ訴訟の和解による損害
高島屋	1996年8月	1.6	総会対策に絡む利益供与

出所：高梨、前掲書

予見不可能なリスク。純粹リスク<sup>10</sup>に対して保険をかけることが、その損失

<sup>10</sup> リスクの中に、「投機リスク」に対して、予見不可能なリスクを「純粹リスク」と呼んでいる。純粹リスクとは、自然災害のような、それが実現した場合には損害のみを発生させるリスクを「純粹リスク」という。このようなリスクの例としては、地震、火災、風水害、

を回復させる手法として定着しているが、リスク・マネジメントの発展段階は米国と比較してかなり遅れていると思われる。その理由の一つは、米国ではリスク・マネジメントと保険が密接に関係しているからであろう。すなわち、米国では、企業がリスク・マネジメントを実行すると、原則として保険料率が低くなるという変動制と競争料率制を採用しているからである。一方、日本では今までいわゆる固定制を採用しているため、リスクが低くなったからといって保険料率が低くならない結果、保険との関係でリスク・マネジメントがあまり発展しなかったと考えられる。日本でリスク・マネジメントを行う主たる理由は、もし何か大きな事故が発生し社会的な問題になると、企業としての社会責任を問われることになるので、それを回避するためであると考えられる。

もちろん、事前の予防に加え、リスクが実現した後の緊急対応・業務の再開、そして通常の業務に回復させるというビジネス・リカバリー戦略も重要である。特に、戦争・紛争等が経済のボーダレス化や企業のグローバル化が進むにつれ、浮き彫りになった。国際的に活躍する企業は大小を問わず国際的な紛争に巻き込まれる可能性があることを前提に、リスク・マネジメントを行う必要がある。1990年8月、イラクのクウェート武力制圧に端を発した湾岸戦争の勃発などは、記憶に新しい事態である。また、東欧やアフリカでは民族紛争・宗教紛争が多発している。カントリー・リスクの調査が重要となるのは、戦争・紛争等のリスクが非常に大きいからである。

また、海外駐在員などの不慮の事故も同じように、国際化が進むと、当然ながら海外駐在員が増加することになる。当地での交通事故をはじめ、あらゆる事故が考えられるが、1986年に三井物産のマニラ支店長、若王子氏がフィリピンで誘拐された事件のような要人の誘拐もその一つである。また96年12月に起きた、ペルーの首都、リマで起きた政治的な要求を掲げた日本大使公邸人質事件で数百人（うち日本人も百数十人）が公邸内に監禁され、一部の人質が解放されたものの長期間にわたる拘着状態の後、最終的には少数の犠牲者で武力解除されたケースなども記憶に新しい。

上述のリスクの中には、第二創業の展開においても伴うリスクもあれば、第二創業がゆえに、第二創業の特質によってヘッジ出来るリスクもあろう。これについて、後説では詳述する。

基本的な対策で最も重用だと思われることは、日本と外国とは「安全性の程

---

害、爆発、交通災害、労災、コンピュータ犯罪、停電、戦争、テロ、脅迫、誘拐などがあげられる。これらのリスクに対しては、保険をかけてある限り、損害の全部または一部のカバーが出来る。そこで、インシュランス・カバレッジ（付保率・保険担保範囲）が、重要なリスク・マネジメントのポイントとなる。

度に大きな差がある」という認識をしたうえで、普段からリスク意識を持ち、些細なことでも実行することである。スイスの世界経済フォーラムの97年競争力ランキングで二位になり、また一人当りの所得水準も先進国と同じような高さで、カントリー・リスクも高くないと思われる香港では、住居の玄関の扉に鉄格子の扉をつけ二重にしている。海外では、国民一人一人がリスク・マネジメントを実施するという気持ちが特に重要だと考えられる。

## 3.2 企業におけるリスク・マネジメント理論

### 3.2.1 リスク・マネジメントの定義

リスク・マネジメントの定義もリスクの定義と同様、文献によって異なる。その代表的な論者と論述は次のようになっている。

レニーは、「リスク・マネジメントは、.....会社のさらされているすべてのリスクを分析し、記録するように期待されている。.....企業は革新と拡張のプロセスが進行する中で、リスクを回避する新しい方法を探索する意欲を含むものである。企業のリスク・マネジャーは、リスク軽減の目的を達成すべく、すべてのビジネス・リスクを分析・測定・分類するスタッフ・スペシャリストとなるべきであると考えられる」<sup>11</sup>と述べている。

最も早くリスク・マネジメントテキストを著作したメーアとヘッジスは、「経営管理上の機能としてのリスク・マネジメントは、企業の保険管理より大きく、全般管理より小さいもの<sup>12</sup>」という立場をとった。「リスク・マネジメントが保険管理を有効ならしめるために最適な組織と基本方針と種々の手段を用いて、いろいろな危険を管理すること」と定義する。メーアとヘッジスは対象リスクを「すべてのリスク」とすることがなく、「ある特定のタイプのリスク」を対象とした。この特定のタイプのリスクとは、損失の発生のみに関わるリスクであり、これらの用語では非投機的リスクとされている。

ウィリアムズとハインズは、「リスク・マネジメントの目的は、企業の目標ないし目的と一貫して純粋危険の悪影響を最小限のコストで最小化することである<sup>13</sup>」と述べている。

また、ローゼンブルームは、「マネジメントは企業の究極的利潤に影響を及

---

<sup>11</sup> Robert Rennie, "The Measurement of Risk", The Journal of Insurance, March 1961, P. 83 - 91.

<sup>12</sup> Robert Mehr and Bob.A.Hedges, "Risk Management in the Business Enterprise", Richard D.Irwin, 1963.

<sup>13</sup> Williams,C.A.,Jr. and Heins, R.M., Risk Management and Insurance, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Book Company, 1989, P. 11.

す純粹危険の全局面に対する経営者の管理機能である<sup>14</sup>」と定義する。

バグリーニは、「マネジメントの目的とは、ロス・コントロールとロス・ファイナンスの最善の組み合わせによって、純粹危険の費用を最小化するような企業資金割り当てを行う経済過程である<sup>15</sup>」と定義する。

ドーマンは「リスク・マネジメントは個人や企業が直面する損失の可能性の問題を解決するための科学的方法である<sup>16</sup>」というように定義している。

日本リスク・マネジメント学会長亀井利明は、「リスク・マネジメントは企業の倒産を防止し、企業経営の合理的運営を図るためになされる企業危険の科学的管理である<sup>17</sup>」と定義付けている。

上述の定義の方法はそれぞれ異なるが、リスク・マネジメントの対象リスクとの関連から、定義は次のような二極に示すことができ、その一極が企業活動全般に作用するリスクを対象とする見解であるのに対し、もう一方の極は損失のみ発生せしめるタイプのリスク（純粹リスク）を対象とする見解からの定義である。<sup>18</sup>

前者の代表的論者はレニーであり、彼の論述が最も広義にリスク・マネジメントを把握しているとみられる。それ以外の論者は、多少対象リスクを若干狭くとらえて、リスク・マネジメントを論じているに読み取れる。

以上をまとめると、一般にリスク・マネジメントと言うと、経営リスクをいかに管理するか of 仕組みを意味する。そこでリスクの表現の仕方によって危機管理・危険管理・リスク管理などの呼称が使われる。

そして、現在一般的に使われているリスク・マネジメントの定義は「保険や安全対策、さらには経営戦略などを活用して事業の偶発的あるいは人為的な損失（リスク）を発生しないようにし、もしリスクが発生した場合には、それを最小化し、さらに実現したリスクに適切に対処する経営管理の方法」となる。

経営リスクを避ける秘訣は、まず関係者がリスクに対してそれが起きるかもしれないことを常に認識していることである。次に、起きるかもしれないリスクに対して前もって理解し、いざという時の心構えができていることが重要である。そしてリスクが起きるかもしれない時、起きてしまった時の、さらには起きないように予防するための実際の行動が出来る仕組みとその行動に精通し

---

<sup>14</sup> Rosenbloom, J. S., " A Case Study in Risk Management Appleton-Century-Crops ", New York, 1976, P . 16 .

<sup>15</sup> Baglini, N.A. " Risk Management In American Multinational and International Corporation ", University Microfilms International, 1974, P . 4 .

<sup>16</sup> Dorfman, M.S., " Introduction To Risk Management and Insurance, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, P . 39 .

<sup>17</sup> 亀井利明『危険管理論』、中央経済社、1984年、10ページ。

<sup>18</sup> 森宮康『リスク・マネジメント論』、千倉書房、1985年、10ページ。

ていること、つまり、経営リスクとその対応の仕方を認識して理解し、自分のものになっていることが必須の心掛けである。

### 3.2.2 リスク・マネジメントの形態の類型

リスク・マネジメントの定義に関しては、研究者よりそれぞれ異なるが、その類型は次の三つに分けられるのが一般である。それらの類型を、南方哲也は『リスク・マネジメントの理論と展開』<sup>19</sup>の中で、保険管理型、経営管理型、経営戦略型といった3つのリスク・マネジメント形態に分類している。南方氏の論述によると、3つのタイプのそれぞれの特徴は次のようなものである。

(1) 保険管理型リスク・マネジメント。主として純粹リスクを管理の対象として、危険処理手段の中核に保険の合理的な利用を考え、そして、その前段階として、事故の防止を図る。しかし、純粹リスクにおけるすべての保険可能リスクが保険化出来るとは限らないため、保険外管理をどの範囲まで導入するかによって保険管理型リスク・マネジメントの内容が異なる。また、保険可能リスクの中にも、現実には保険をかけることのできないリスクも存在する。これらの保険不可能リスクに対する保険外管理をどのように処理するかによっても、保険管理型リスク・マネジメントの内容は異なるものとなる。保険中心に構成された保険管理リスク・マネジメントは、保険の選択・実行に伴う資本、資金、資産の維持管理を行う財務管理の一部という特徴をもつ。しかし、近年の企業において、物的なリスク以外のリスクが巨大化したため、保険管理だけでは、フォローできない部分は大きくなったのは現実である。

(2) 経営管理型リスク・マネジメント。純粹リスクのみならず、一部の投機的リスクをも含めて企業リスク全般をその対象とする。そして、処理手段として、必ずしも保険を中心に考えるものではなく、管理の科学的処理を現場管理ではなく、部門管理レベルで取り扱おうとするところにこの種のリスク・マネジメントの意義がある。その内容としては、リスク処理の計画、リスク処理の組織、リスク処理の調整、リスク処理の統制からなっている。

(3) 経営戦略型リスク・マネジメント。経営管理型リスク・マネジメントと同様、純粹リスクのみならず、企業リスク全般をその対象とする。つまり、企業リスクの全般を部門管理としてのリスク・マネジメント部門で集中的に処理しえないという認識から考え、企業リスクを全般管理リスクと部門管理リスクに分類することによって、部門管理リスクを対象とする経営管理リスク・マネジメントに対して、全般管理リスクを対象とするリスク・マネジメントを経営戦略リスク・マネジメントとして類型化したのである。経営戦略型リスク・

---

<sup>19</sup> 南方哲也『リスク・マネジメントの理論と展開』、晃洋書房、2001年、25～28ページ。

マネジメントは、リスク処理の具体的な執行活動は行わず、各管理部門でのリスク処理は、その担当部門の活動に任せ、いわゆるスタッフとしての機能を果たす。したがって、経営戦略型リスク・マネジメントは全般管理と部門管理に関連したリスクに対する助言、助力、調整、監視などのスタッフ機能を遂行するものであり、とりわけ、投機的リスクや経営戦略的リスクの取り扱いが重要な意味をもつ。ここに、海外の進出、海外への投資のリスク・マネジメントが含まれる。

最近の傾向をみれば、従来の保険管理型リスク・マネジメントから、経営管理型リスク・マネジメントへ、経営戦略型リスク・マネジメントへ移転する企業が増えていることがわかる。

### 3.3 企業経営環境の変化とリスク・マネジメント

経営環境が激しく変化する現代の企業にとって、過去の成功に学ぶよりも、失敗を避けて経営リスクをどのように捉え、どう対応するかというリスク・マネジメントが重要な時代が到来したといわれている。この章では、リスクは経営環境の変化と共に、どのように変化しているかを検討することを通じて、現在企業が求めているリスク・マネジメントはどのようなものか、また第二創業においてどのようなものが求められているかを究明していく。

#### 3.3.1 経営環境の変化によるリスクの変化とリスク・マネジメント

現代の企業は、その存続を危うくするほどのさまざまなリスクに囲まれているとあって過言ではない。そこで、企業を取り巻く経営環境を見ると、1990年代の後半にはメガコンペティションといわれるような厳しさを増しているような環境である。21世紀に続く激しい企業競争を勝ち抜くために、従来の経営にかえて経営者は何をすればよいのか？まったく新しい経営手法を開発しなければならないのか。それとも成功事例に学ばばよいのか？という疑問に対して成功事例も経営環境がまったく違ってしまえば、参考になるとは限らない。したがって、過去の成功の手法に学ぶよりも、失敗を避けて成功のために経営リスクをどのようにとらえどう対応するかという、経営リスクを管理するリスク・マネジメントが重要な時代が到来したのであろう。それは、顧客の志向、技術の進歩、為替変動、規制緩和、経済のボーダレス化など21世紀に向けて経営環境が以前にも増して激変することが予想されるため、リスク要因も著しく変化するからである。ここで、激変する経営環境の本質を見極めるために、その変化の構造を分析し、まったく新しい市場の出現に企業がどのように対応していくべきなのか、リスク・マネジメントを通じた解決策を提案する。

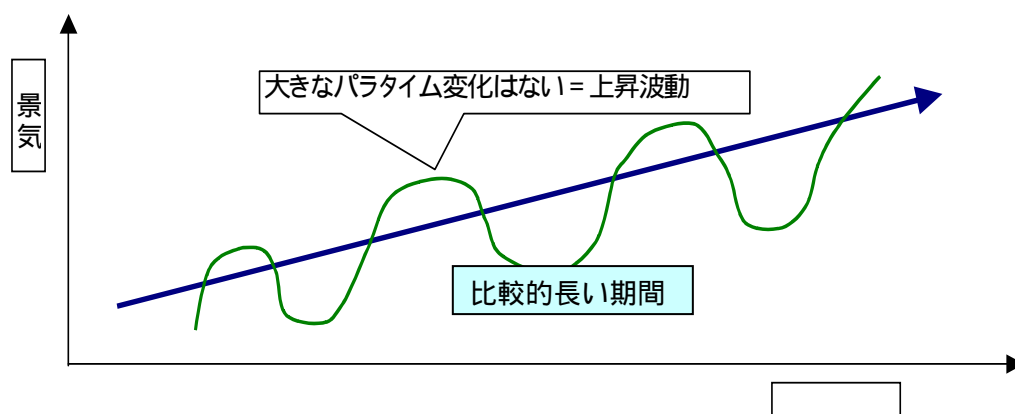
戦後50年間の経営環境の変化と、これから21世紀前半までの50年間に予想

される経営環境の変化を明確な形でとらえることが、経営者にとって、新しい展開を予測し、いかなる経営リスクにも対応出来るようにするためには重要である。このような「変化を前提とした経営」と、「変化によって生じるリスクを直視する経営」という二つの観点を踏まえて、特に経営戦略そのものにリスク・マネジメントを組みこむことが、メガコンペティションを生き残る鍵となるであろう。

#### 1．経済高度成長時代の経営環境とリスク・マネジメント

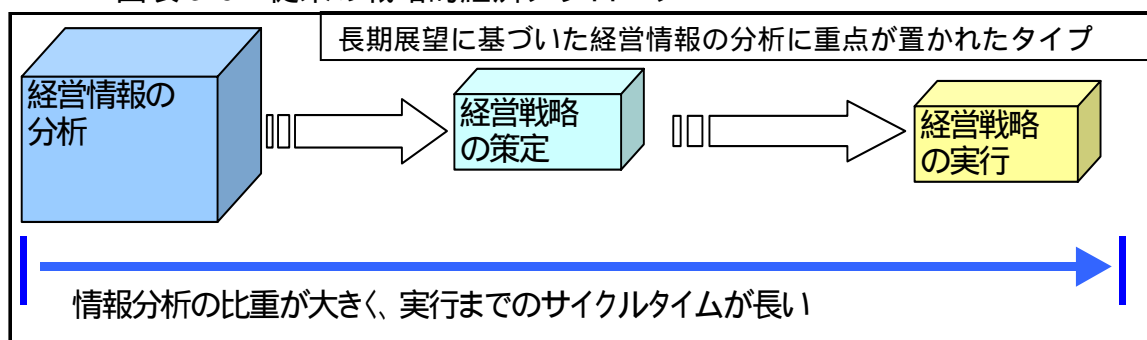
図表 3 - 4 を参照してみると、景気の波があるとはいえ、市場拡大の流れに大きな変化はなく、同一のパラダイムの中で同一の経営手法を実行出来るという意味において継続的な上昇波動といえよう。

図表 3-4 過去の経済発展（景気循環）の波



出所：高梨、前掲書。

図表 3-5 従来の戦略的経済アプローチ



出所：高梨、前掲書を元に筆者が加筆作成。

戦後の五十年のほとんどは、終戦直後の混乱期と最後のバブル経済崩壊時を除き、右肩上がりの経済と言える（図表 3-4 参照）。右肩上がりの経済では、景

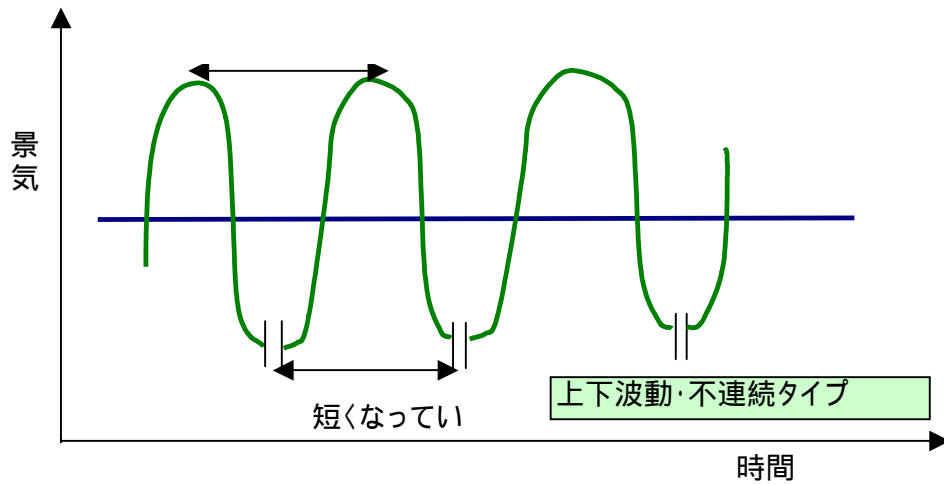


気の好不況の波があるとはいえ市場が拡大しており、経営リスクは主として生活をより豊かにする機能向上型製品を開発出来るかどうかにかかっていた。すなわち、物不足時代に完全に売り手市場で、企業の戦略の重点はいかにより多く生産し、より大きなシェアを獲得することであった。このような意味においては、パラダイム（内容については次項で詳述）は変化しておらず、経営情報の分析に力点を置く伝統的な経営手法を的確に実行することに目的が置かれていた（図表 3-5 参照）。顧客の欲しいものを、じっくりと時間をかけて分析し、その分析結果に基づいて商品の開発・製造・販売戦略を策定し、それを実行すればよかったのである。全体のサイクルタイムが 10 年以上というケースも珍しくない時代であった。

しかしながら、バブル経済を経て戦後の一つの目標であった経済復興と豊かな社会づくりがある程度まで達成されると、消費者の求める物が変わってきた。現在は飽食の時代と名づける人がいるほどモノ余り時代であり、顧客ニーズは多様化しているため、市場がすでに買い手市場に変わった。個々のニーズをどのように経営システムの中に取りこむかが、最大の経営リスクとなっている。このような意味においては、従来の右肩上がりのパラダイムが変化し、今は図表 3-6 にあるごとく、不連続の上下波動の時代と言えるであろう。このような環境では、顧客ニーズをつかんだ短期で柔軟な経営戦略の実行に重点が置かれる。

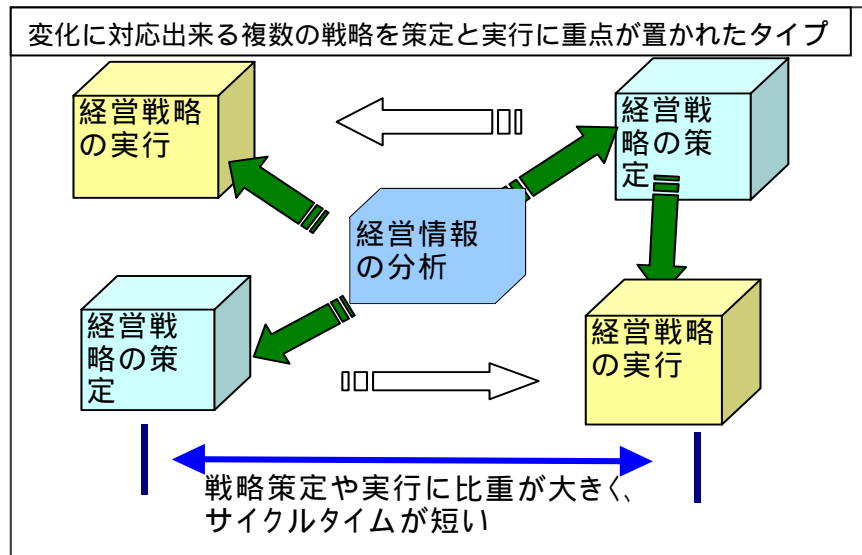
このような時代には、新しいパラダイムに合わせた戦略、すなわち、変化する環境のなか、即断即決で戦略を実行する新しい型の戦略的経営アプローチ（図表 3-7 参照）が最適となる。志向の変化した顧客に合わせた新しい経営戦略の練り直しには、市場の変化に即した経営情報分析の見直しなどが必要になる。さらに、その経営情報の分析から、単一なる経営戦略を打ち出すだけでなく、市場や顧客のニーズにおける変化が発生した場合、すぐに対応出来る変化に対応出来るように、複数の経営戦略を策定し、すばやく実行に移るパターンになっている。したがって、情報収集・分析から最後の戦略の実行までのサイクルタイムも短くなった。

図表 3-6 現在の経済発展（景気循環）の波



出所：高梨、前掲書。

図表 3-7 変動の時代の新しい戦略的経営アプローチ



出所：筆者作成。

## 2. パラダイムシフトを招く環境条件とリスク・マネジメント

右肩上がりの経済が終わり、いわゆるバブル経済も崩壊し、1990 年代後半から先行き不透明な状況が続いている。80 年代と比較してみるとわかるように、

経営環境は以前とは様変わりであり、そこにはあらゆる状況の変化が見られる。

経営環境の劇的な変化によって、経営者は利益を出すために、従来とはまったく異なった経営手法の実行を余儀なくさせられている。このような時期をパラダイムシフトと呼んでいる。

米国の科学史家トマス・クーン博士によると、パラダイムシフトとは「科学者に一定の期間、問い方と答え方のお手本になるような古典的業績」である。このパラダイムを経営の場面に応用したのが未来学者のジョエル・A・バーカーである。バーカーによれば「パラダイムとは、境界を決めるルールや規則を意味し、その境界の中で何をすれば成功することが出来るかを教えてくれるもの」となる。すなわち、パラダイムはそれに従わないと損を被ることになるビジネスのルールや枠組みのことを言っている。

そこで、パラダイムシフトが起きた場合には、今までとは比較にならないほどリスク・マネジメントが重要となる。また、新しいリスク・マネジメント手法を導入することも成功要因のひとつとなる。

古いパラダイムと新しいパラダイムの例には、次のようなものが考えられる。少し遠い過去のパラダイムは、地球説における平らの地球・天動説から丸い地球・地動説までの変化、政権における王権神授から民主主義へのシフトなどが、人類の歴史に根本的な変化をもたらした。近代においてのパラダイムは、政治体制における共産／社会主義と資本主義の対立から資本主義を認める共産主義への変化、価格における上昇から価格破壊へのシフト、品質における製品の品質重視から経営の品質重視へのシフトなども、近代社会とくに経済に対して大きな影響を与えてきた。

パラダイムシフトに乗り遅れた例は、枚挙にいとまがないと言える。チェスター・カールソンが発明した20世紀最大のヒット商品「コピー機」の原型の特許を、大手写真会社やコンピュータ会社、電話会社がパラダイムシフトとして見分けられず購入しなかったため、ビジネスチャンス逃してしまったことや、スイスの時計業界が「ゼンマイ」仕掛けの従来の時計技術にこだわりクォーツ時計の流れに乗り遅れた事例などが挙げられる。また鉄道会社がトラック輸送の優位性に気付かなかったこともその一つである。大型コンピュータメーカーが、パーソナルコンピュータ（以下パソコン）が出現した初期の時代にその可能性に目が向かなかったこともまたパラダイムシフトに乗り遅れた例の一つである。このようなパラダイムシフトを招く主な環境条件の変化は、以下の通りである。

#### 市場の変化

大店法の改正による店の大規模化、「貨物自動車運送事業法」の施行によるトラック事業の参入規制が免許制から許可制へ、金融・保険・証券の事業規制の

撤廃による、いわゆる日本版ビッグバンなどの規制緩和や、団塊の世代とその子供たちが大きな購買層になるような人口構造の変化、通信販売やインターネットなどの新しい販売チャネルの導入、グローバル化の進展による新規参入、などの影響で市場の構造が急激に変化してきている。新しい市場に適切に対応するために、大量仕入れ・共同仕入れなどによるコスト削減の必要性、新しい商品の研究・開発、消費者行動に合った販売方法の構築、競争激化に対応するための、新しい経営の仕組みづくり等が重要となる。

#### 技術の変化

これまでのパソコンの普及に見られるようなダウンサイジングの進展や、半導体の発展と利用範囲の拡大を見ても、またインターネットの出現を見ても技術の変化のスピードアップは一目瞭然である。今まで考えてもみなかったような新しい商品の出現、既存の商品の品質向上・コスト削減・小型化には著しいものがある。

高度技術の導入は、製造工程や製品自体の小型化やスピード化に効果があるだけではなく、経営管理や経営手法そのものに大きな影響を与えている。たとえば、電子メールやイントラネットによる、効率的なコミュニケーションの普及によって、間接部門の改革が急激に進んでいる。

#### 顧客の変化

飽食の時代といわれるように生活レベルが上がった消費者が、個性を主張し始めたり、本物を求め始めた結果、企業側からみた顧客の質が急激に変化している。それは必要だから物を買うのではなく、より生活を豊かにするために物を購入し、サービスを受けるため、より目の肥えた顧客が意思を主張する消費行動が増えているからである。

顧客の変化は、企業の商品供給体制を少品種大量生産型から混流ラインのような多品種少量生産型に変更させている。すなわち、経営資源に基づく生産体制に合わせた固定的な生産から、顧客の要求に合わせた柔軟な生産への変更を意味する。

#### 競争の変化

バブル経済の崩壊とその後の先行きが不透明な経済状態、また、海外からの圧力を受けての各々の規制緩和による競争条件の変化や前述した市場、技術、顧客などの変化から、競争そのものの形が変わってきている。パラダイムシフトが起きているため、従来と同じ舞台での競争激化ではなく、まったく新しい場での新しい競争状況が出現していると考えた方が適切であろう。特に、顧客の変化が新しい市場での新しい型の競争優位を確立することを求めている、と考えた方が良いといえよう。

### 経済構造の変北

バブル経済の崩壊後、土地価格の下落や株価の暴落によって、担保価値が激減し、借入れができずに資金繰りが悪化し結果として、倒産企業が増え、不良債権問題が表面化した。その結果、銀行などの経営破綻が起き、経済構造の変化が始まったといわれている。特に土地や有価証券の担保価値がなくなり、中小企業のファイナンスに問題が生じており、従来型の金融システムが崩壊したといわれている。そこで、通産省の中小企業支援の政策によるベンチャービジネス研究の動きを始め、1996 年頃から民間企業を中心としたベンチャーキャピタルが次々と創設された。

米国でエンジェルと呼ばれている個人投資家は、通常のベンチャーキャピタルが投資をしないような技術やユニークなアイデアを持っている零細企業にも投資をしている。日本でもこのような個人投資家が組織化を図る動きが起きている。

### 為替の変動

輸出企業にしろ輸入企業にしろ、為替の変動は企業の収益に直接影響を及ぼす。外貨と円の換算によって輸出は企業の売上高に、輸入は企業の売上げ原価に直接かかわる。この為替の変動を長期で見ると、ほとんどずっと円高に動いてきたといっても良いが、企業活動では、通常は短期に資金を動かすため、短期の為替変動が重要な影響を与える。したがって、為替の変動に対応出来る体制をつくっておくことが重要である。そのために、外貨建て債権・債務を同額にし、為替のポジションを均衡させる対策をとっている企業もある。

### 責任の変化

株式を公開した上場企業だけではなく、非上場企業であっても企業の規模が大きくなるとともに、社会に対する影響も大きくなる。さらに世界的な市民運動の高揚と相まって急激に企業の社会的責任が問われるようになってきている。株主代表訴訟やPL法などでも、その責任範囲が急速に広がっているといえる。企業内の業務清動を改善するなどの企業システムに対する内向きの責任から、地域社会や顧客などに対する外向きの責任に住目が集まってきている。

### 3.3.2 経営環境変化によるリスク・マネジメント内容の変化

経営環境が変化する時代には、特に企業を取り囲むリスクをいかにコントロールするかが重要となる。そのためには適切な仕組みが必要であり、その仕組みを動かす人が鍵を握ることになる。もちろん、企業の存続にかかわるだけでなく、経営者や従業員の安全、さらには社会全体にも大きなダメージを与える可能性もある。このような意味では、リスク・マネジメントを適切に実行することが、企業の社会的責任といえる。

高度化し、且つ複雑化した経営環境では、ヒト・モノ・カネの三要素に、情報・トキ・企業文化を加えた 6 要素の経営資源を適切に配分することが必要である。トキは経営資源のタイミングや経営戦略実行の速さなども含む概念である。

経営の国際化が進み、日本企業は経営の透明性と社会責任を求められ、地球的な視野からのリスク・マネジメントが必要とされている。

スピードへの対応や変化の本質を見極めることは困難なことであるが、企業にとって、環境の変化に対応した経営改革を行うことが競争に勝つ最大の方法である以上、その変化に対応するリスク・マネジメントを考えなければならない。具体的に次のようなものとなる。

#### (1) トキのリスク・マネジメント

高度化し複雑化した経営環境のなかでヒト・モノ・カネと言われる 3 要素の経営資源だけでは、激しい競争について行けなくなっている。今はヒト・モノ・カネの 3 要素に加えて、情報・トキ・企業文化を含めた 6 要素の経営資源を少なくとも適正に配分することが必要と言われている。この第 5 の経営資源「トキ」は、時間の流れや経過ばかりでなく経営資源投入のタイミング、経営戦略実行の速さ、市場の状況や成熟度、経営環境への適応度合い、企業体制の良しあしなどを含む概念である。

経営資源投入のタイミングを含む「トキ」に対するリスクの大きさは、特に経営環境の変化の程度に比例すると考えられている。そこで、以下に主要な経営環境の変化について説明する。

高級化。何年か前に、バブル経済の影響の一つとして 3000cc クラスの高級車「シーマ」が飛ぶように売れ、当時「シーマ現象」と言われて高級化の代名詞となった。それはカネ余り現象と言われ、富裕層が増えただけでなく、物品税の廃止や初回の車検が二年から三年に延びたことなどによる高級品の値ごろ感からの販売増であった。飽食の時代と言われるように、生活必需品がすべて揃った結果、より豊かになり、人とは別なものを持っているという充足感などが、このような高級化の消費行動を助長した。企業は、このような経営環境の変化を的確に捉え、迅速な対応をする戦略の実行が重要となる。バブル経済やその崩壊を含め、経済の好不況による市場の変化を敏感に察知するリスク・マネジメントのシステム構築の必要性も生まれている。

健康ブーム。飽食の時代に入り、消費者はより個性化・多様化し、高級化以外に本物志向や自然回帰志向が台頭している。このような流れのなかで、物に対する要求から精神的なものや健康重視といった要求への傾向が顕著になっている。21 世紀に向けて高齢化の進展も考慮すると、このような健康（精神的な健康を対象とする消費志向も含む）をベースにした消費志向は変わらないと

考えられる。事実、ビタミン剤やドリンク剤などの健康関連の飲食物、農薬を使わない有機栽培の果実や野菜、さらには、保存料や着色料を使用しない無添加食品などが増えている。

世代交代。高齢化が進む人口構造の急激な変化は、シルバー層、団塊の世代などと言うようなそれぞれの年代に応じた大きな購買層を形成している。特に、ファミコン世代からパソコン世代へ脱皮した若い人たちが、新しい高度情報社会で核となって活躍することが期待されている。この世代は、高度情報技術が無意識に取り入れることの出来る新世代であり、情報関連産業の発展を支えている。また、飽食の時代に育った世代が、新しい個性を核とした、まったく新しい市場を構成している。それぞれの購買層のニーズに合わせたマーケティングや商品・サービス開発が重要となるとともに、考え方や生活信条がかなり異なる各層の職場での協調協力関係も重要な経営課題となっている。

価格破壊。バブル経済の崩壊などによって購買力が低下した結果、販売競争が激化している。さらに、市場競争は予想を上回る価格破壊の進展によってますます激しいものになってきている。それは、グローバル化の進展、規制緩和、円高、購買力低下に対応するためのコスト削減競争などによる価格引き下げ競争が激しくなっているからである。なかでも、清涼飲料水、ファーストフード、紳士服、パソコンを中心とした電子機器がその先陣を切っている。価格破壊の進展は、企業のコスト削減競争の焦点を、製品コスト中心の削減から企業経営全体のコスト削減に転換させることを意味している。

## (2) 合併・買収 (M&A) のリスク・マネジメント

M&A の本質は、「トキを買う」ということである。メガコンペティションの中で、企業の多くは不採算部門の削減や支店の統廃合、さらには人員削減によるコスト削減や経営の効率化を進めてきた。このような規模の縮小による経営環境の変化への対応とは別に、規模の拡大戦略が M&A である。M&A を行う理由は、ゼロからビジネスを作り上げていると激しい経営環境の変化について行けないからである。工場の建設や人の雇用、また技術や商品の調査研究だけではなく、販売チャネルや顧客などすべての経営要素を確立するには時間がかかる。そこに変化の激しい時代に「トキを買う」M&A を実行する理由がある。M&A のリスクは、多額の投資を必要とする、対象となるビジネスの価値評価が適切にできないかもしれないということである。それは、純資産の時価評価、特に営業権や将来収益の現在価値の測定・評価が難しいからである。さらに、M&A は二つの人の集合体と一緒にするために「合併・買収による統合は文化的な特徴に対する適応を通じて二つのグループが同化を試みる一つのプロセスと

して見ることが出来る」<sup>20</sup>と言われるように、人の文化や精神にかかわるケアが重要である。

### (3) 環境変化と継続的改善を内容とするリスク・マネジメント

経営環境が激しく変化する時代には、企業経営の全システムが改善され続けなければならない。そのためには、従来の状況を打破するための新しい経営手法の採用・適用と、それを継続的に実行する必要があるれば、柔軟に変更することが重要となる。環境変化に対する対策の主なものは以下の通りである。

リストラ。工場の閉鎖、支店の統廃合やダウンサイジングなどの不採算部門の縮小、余剰人員の削減などの手法を中心とした規模の縮小による組織の再構築をいう。一般に、不況期にとられる経営手法である。他にリストラの例としては、組織再編などによる経費削減、間接部門の人員削減、生産ラインの統合、コストの安い海外生産へのシフトによる工場の合理化、新卒者採用中止などが挙げられる。

リエンジニアリング。抜本的な企業改革を行うために、縦割りの機能別組織を超えて、顧客ニーズの充足・顧客満足という観点から横断的な業務プロセスを抜本的に再編成するトップダウンのアプローチのことである。

ベンチマーキング。ベンチマーキングとは、現状のプロセスなどを業界内外問わず、他社のベストプラクティス（最善の業務方法）と比較することにより、そのギャップを分析し現状を抜本的に改善・改革していく有効な経営手段・方法論である。

リストラ・リエンジニアリング、ベンチマーキングのそれぞれの特徴についての比較は、図表 3 - 8 の通りである。

図表 3 - 8 ベンチマーキング・リエンジニアリング・リストラチャリングの比較

	ベンチマーキング	リエンジニアリング	リストラ
改革の原則	現状の肯定または否定	根本的な改革(現状の否定)	現状の肯定の上での見直し
改革の手法	成功企業に学ぶ	全社的な改革手法	部分的な改善方法
改革の焦点	最善を模索	変革に焦点がある	不効率の削減での改善
改革の対象	ベストプラクティス	ビジネスプロセス全体	不採算部門
効率化の方法	全体的な効率化であり、必ずしも人員削減に結びつくものではない	結果的に人員削減(合理化)に結びつくことが多い	部分効率化。人員削減も目標の一つ
成功の担保	すでに成功例がある	将来の成功の担保がない	短期の採算性

出所：筆者作成。

<sup>20</sup> A・F・ブオノ、J・L・ボウディッチ著『合併・買収の人材戦略』上田武・高梨智弘共訳、日経 BP 社、1991 年。



図表 8 が示すように、ベンチマーキングなど 3 者すべての改革であっても、改革の思考の方向性をみると、ベンチマーキングは、成功例に学ぶ経営者マインドからするとプラス思考と考えられる。リエンジニアリングは、リスクを避ける経営者マインドからすると、マイナス思考がみられる。リストラチャリングは、短期思考で合理化という意味ではマイナス思考もみられる。

経営変革に対応するリスク・マネジメントとして、プロセスの再編成をするリエンジニアリングが効果的である。エンジニアリングは、採算の悪い事業や工場の売却・閉鎖、支店の統廃合、さらには人員を削減するリストラとは異なり、仕事の進め方やプロセス自体をゼロベースで考え直して、漸進的な改善ではなく飛躍的にパフォーマンスをあげる新しい経営改革手法である。

このリエンジニアリングの本質は、マイケル・ハマーの表現を借りると「もし今日、車や雑誌を作り売り始めるとしたら、今、あなたがどのようにしているかとは別にどうしようと思えるか？」となる。すなわち、競争に打ち勝つためには、顧客が満足する商品やサービスを提供するために最適な業務プロセスを構築することである。

リエンジニアリングのリスクは、ベストな抜本的方法を考えつくかどうかと、仮に抜本的方法を導入できたとしてもプロセスを抜本的に再編成するため、従来の方法に慣れ親しんだ社員の抵抗にあたり、また社員の能力不足などのためにそれに積極的について行けないかもしれないということである。

リエンジニアリングを成功させるには、経営環境に適した最善のプロセスをどのように構築するかが鍵となる。

一方、ベンチマーキングは業界内外のベストプラクティスに学ぶため、すでに成功しているという事実があり、リエンジニアリングの目標を提供する経営手法ともいえる。

すなわち、現状を打破するプロセスを明確にでき、それもベストプラクティスという事実に基づく経営が出来るため、変革を行う場合に社内のコンセンサスを得やすいと言える。

ベンチマーキングの定義は「広く業界内外の優れた業務の実行方法（ベストプラクティス）を学習し、自社と他社とのギャップを埋め、さらには、そのレベルを凌駕して、業績を飛躍的に改善するための経営変革手法」となる。

業界外のベンチマーキングは、比較対象をプロセスに落とし込むことで、業績の壁を超えて企業の標準的業務活動のベストプラクティス（最善の業務方法）に学ぶことが出来るため非常に有効である。

日本企業の生産性を向上させてきたのは、どちらかというと製造部門の生産性向上に力点が置かれていた TQC（トータル・クオリティ・コントロール）であったが、現在は経営全体の品質向上を図る TQM（トータル・クオリティ・マ

ネジメント)が重要であると言われている。

#### (4) 国際化や海外進出に伴うリスクとリスク・マネジメント

国際化は、海外への進出という「内 外」の国際化と、規制緩和や自由化により外国企業の活動の舞台を日本国内に提供する「外 内」の国際化がある。どちらにしろ、国際的な競争条件(クオリティー、コスト、サイクルタイムなど)の差によるリスクとそれらの関係が変化することによるリスクが考えられる。

米国で大和銀行が、支店における不正事件の隠蔽によって業務停止を受け、米国から撤退しなければならなくなったり、A社の価格カルテルに対して司法省に提訴され、司法取引をしたにもかかわらず、関係した役員個人が反トラスト法違反の疑いで起訴されたりするなど、日本企業は厳しい現実に直面している。

これらは、経営の透明性と社会責任を求められているものであり、経営者は自ら襟を正して、グローバルな視野からリスク・マネジメントを実行しなければならないことを、真摯な態度で受けとめなければならない。その原因としては、次の2点を挙げる事が出来る。

文化の違い。文化の違いといえは、日本人が国際パーティに招待された際に、言語の障壁のためか、それとも出不精なのか、出席したがない人が多く見受けられる。また、出席しても仲間だけでかたまり、発言もあまりしない。国際社会では「沈黙は金」ではなく、むしろ「雄弁は銀」と考えるべきであろう。さらに発言しても主張がないと言われたりする。ビジネス社会ではコミュニケーションが大事であり、欧米人に負けない日本のビジネスマンもいるが、一般論として日本人は異質だと思われがちである。さらに、日本人はタテ社会やムラ社会に住んでいると言われるように、米国のような契約社会と違って通常の会話のなかでも、あまりコミットメントはしないと言われている。たとえば、「YES MAN」と言われたように長い間、自己主張がないと言われてきた。それは照れの場合もあれば、単に「はい」というあいづちを打つ意味で「肯定」を意味していないこともある。このような曖昧さは日本独特の文化であり、契約社会では通用しないと考えるべきであろう。

日本的な経営管理方法の違い。アジアの他の国や、欧米のそれとの違いも良く理解しておかないと、海外子会社や合併企業での労働争議や紛争の種になることに気をつけなければならない。

日本は、どちらかというと、一般のビジネスマンはジェネラリストの集まりであり、人と人との付き合いが重要視されている。そこで、「会社=人」という構図が見えてくる。このような意味で、終身雇用や年功序列型の「人の階層」が出来る。日本独特の人間関係の中での横並び意識や総論賛成・各論反対など

がその例である。中国は、日本と比較すると、個性を重んじるスペシャリストの集まりと言え、人間関係ではなく技能をより重要視する。そこで「会社＝技能」という等式が考えられる。どちらかと言うと、仕事に直結した「技術の階層」が出来る。したがって、年齢とは無関係に能力が高ければ給与も高いという能力主義が最近だんだん成り立っている。つまり、個性や個人の主張が重んじられる。

こういった要因で発生したトラブルは国際化に伴うリスクである。そのマネジメントとして、まず異文化を勉強する上、十分に認識し、お互い尊重しあう関係の構築から始めるしかない考える。

### 3.4 第二創業におけるリスク・マネジメント

前章において、現代企業における第二創業の必要性和優位性を分析した。第二創業は、起業と異なる特徴をもっている。一方、起業である以上、企業経営上のリスクも当然生じてくる。しかし他方、第二創業の特性によって、第二創業自身は従来企業経営に伴って発生するリスクをヘッジする効果ももっている。これは第二創業の大きな特徴でもある。ここで、それを具体的に見てみることにする。

#### 3.4.1 第二創業におけるリスク・ヘッジ効果

第二創業はそもそも、経営環境の変化に対応し、企業を存続させ、活性化するための企業の行為である。それゆえに、ある意味では、一種のリスク・ヘッジ行為とも捉えられる。その代表的な側面は次の2点を挙げることが出来る。

##### 起業期の資本・人材・ノウハウ不足のリスクヘッジ

第二創業はある意味では一種創業でもあるが、第一次創業の基礎をもっているのが一般的である。そのために、普通前述のような起業から企業への発展プロセスの中から、資金調達・仲間集めや、会社の設立といった過程を省くことが出来る。つまり、会社がすでに存在し、資金も持っており、既存人材やノウハウもあって、それを新たに調達するのではなく、新しい事業に生かすだけの問題になる。そのため、第二創業は起業期における資本・人材・ノウハウ不足のリスクを回避する効果があると考ええる。

中でも第2章で述べたように、事業の枝葉を広げる「多角化」型第二創業や、システムの転換による第二創業、社内ベンチャー型の第二創業は、起業期の資本・人材・ノウハウ不足のリスク・ヘッジには特に有効である。

##### 組織拡大による成長期の不活性化リスクのヘッジ

前節でも触れたように、企業の成長につれて、それぞれの発展段階には異なるリスクが発生する。その一つは企業の発展につれ、組織の官僚化・保守化を

含め構造上の無駄が著しく増え、組織に不活性化リスクが生じる。第二創業は創業の繰り返しによって、企業が再び原点に戻り、絶えず新陳代謝機能を高め、いく効果を発揮する。

例を挙げると、第2章で触れたように、産官学連携や異業種の交流によって、同じ事業でも、新しい業態への転換によって、常に新しい風に吹かれ、新しいノウハウをもらうことによって、組織を活性化させることができる。

また、システムの転換による第二創業も同様、取り扱い商品そのものや業務が従来通り変わらなくても、システムの更新によって、新しい生命力が吹き込まれ、活性化することが出来る。

このようなリスク・ヘッジの効果を利用して、第二創業によって、企業の存続を図る企業家は少なくない。

### 3.4.2 第二創業に伴うリスク・マネジメント

第二創業による環境の変化や経営改革は企業競争に勝ち抜く最大の方法である。しかし、企業である以上、リスクが発生し、リスク・マネジメントが必要である。ここで、第二創業を展開する際のリスク・マネジメントを次のようにまとめることにしよう。

第一、情報の収集システムを整備する。

リスク・マネジメントは危機を認識するところから始まる。そのために、社内に「情報の収集管理システム」が確立されなければならない。というのも、情報化が急速に進展した今では、情報収集システムは事業成功するか否か、リスクをヘッジ出来るかどうかの決め手となりうるからである。特に、第二創業を決めると、新しい分野や、業態、システムなどの対する認識の成功には、情報の収集システムが決定的に重要なポイントとなる。

また、情報収集システムの整備をチェックするためには、以下のシステムを確立しなければならない。 情報は、分類され、ランクつけて収拾されるシステム 「自社のマイナス情報」を徹底的に伝達するシステム 同業他社情報を生かす工夫を勉強するシステム

こういったシステムが確立できれば、リスク・マネジメントに必要な情報収集がまず出来ると考えられる。

第二、危機情報はトップに伝達される体制を樹立する。

危機管理情報システム確立するためには、危機情報を必ず企業トップに伝える仕組みになっていなければならない。

そこで、この危機情報はトップに伝達される体制をチェックするために、以下の質問表をつくる必要がある。その内容は次のようになる。 危機管理は担当スタッフとトップマネジメント層との共通認識はあるか？ 「マイナス(危

機)情報こそトップへ」という共通認識はあるか? 危機対応組織はトップ直轄になっているか? 危機情報がスムーズに伝えられるための工夫はなされているか?

以上の質問に対して、すべて「YES」であれば始めて、危機情報がトップに伝達される体制になっていると考えられる。

第三に、危機情報は水平方向に伝達するシステムをつくる。

前述したように、リスク・マネジメントは経営戦略型が理想的である。すなわち、危機管理は総力戦である。担当部門だけではなく、関連部門すべて協力して取り組まなければ、企業危機が発生する場合、乗り切ることが困難になる。したがって、万一企業危機が発生した場合、その危機情報が関連部門に迅速に伝えられるシステムがあらかじめ整っていないといけない。

そこで、危機情報を必要部門に伝達する必要性はまず全社で理解すること、連絡必要部門はあらかじめリストアップされること、自社の危機体験情報はしっかりインプットしておくこと、自社の危機体験情報を関連部門に伝達際のマニュアルを作成しておくことが必要である。

第四に、情報を的確に評価・判断するために必要な「一般」情報は収集・蓄積する。

情報は収集するだけでは意味がない。情報は具体的場面で危機判断に役立ってこそ意味がある。ところが、その危機判断を的確に評価・判断には、一般情報が意外に重要である。というのも、リスク・マネジメントの担当者は的確な危機判断を行うため、危機管理に関連する「一般情報」が重要な基礎知識になるからである。そのために、あらかじめ危機管理関連の「一般情報」を収集・蓄積するための方法論を具体的に確立する必要がある。

第五に、「顧客預かり情報」は万全に守られるシステムをつくる。

業務関係で、顧客から預かっている多くの秘密情報を防衛しなければならない。というのも、顧客情報の漏れは損害賠償を請求されることは企業にとっては大きな危機であるだけでなく、「情報管理のズサンな会社」と思われることは、会社の信用が失われるを意味するからである。

そのために、以下のことをまず以下の認識を社内を確認することが必要である。顧客預かり情報は会社の利益と直接に連動している。個人顧客からの預かり情報はその個人の安全を左右するものである。それから、個人預かり情報の防衛は、具体的方法論にまで徹底する。

第六に、危機を事前に排除するための社内システムを整える。

リスク・マネジメントの仕事において、実際に危機が発生した場合の対応業務よりは、危機を事前に排除する業務の方に注目すべき。その理由は簡単で、事後対応に要する費用が高つくからである。

そこで、確認すべきことは以下のようなものである。 危機を事前に排除することの経済的価値について、社内共通の認識はあるか？ 審査部門、経理部門、監査役は、企業危機を事前にチェックして、排除するための部門であることが全社的に理解されているか？ 審査部門、経理部門の各担当者や監査役は、各自の任務は企業危機を事前にチェックし、排除する責任を自覚しているか？ 危機を事前に排除するためのルールやマニュアルは用意されているか？ 危機の事前排除ルールやマニュアルは、統一的に運用されるべきであるの社内コンセンサスはあるか？

以上の質問の答えはすべて「YES」でなければ、その危機の事前排除のシステムは不十分であることを意味する。

第七に、危機対応のためのネットワークを築く。

危機管理は総力戦であることは、社内スタッフだけではなく、場合によって、外部専門家の支援も必要となる。したがって、外部専門家とのネットワークを日頃から構築することはリスク・マネジメントの重要な内容の一つである。そのためには、いざとなる時に連絡出来る外部専門家をリストアップすることと、外部専門家とは日頃からコンタクトをとることは大事である。

第八に、提携（合併）会社管理危機管理の視点から検討する。

子会社や提携先に不祥事や事故などが発生した場合、自社にも様々な影響が及ぶ。特に不祥事が発生する場合、親会社が社会的責任を追及され、世論の批判を浴びることもありうる。したがって、危機管理に適した企業組織を万全にするためには、子会社・関連会社・提携先の管理問題も、改めて自社の危機管理の管理から見直す必要がある。

そのために、以下の２点をあらかじめ認識する必要がある。 子会社（提携先）は自社の危機管理の問題でもある。 出資比率、派遣スタッフの内容など、子会社（提携先）の概要は、危機管理の観点からされるべきである。

## 第4章 住宅展示場事業のケース・スタディーからみる第二創業の必要性

第2章と第3章において、第二創業およびその際のリスク・マネジメントの理論を検討した。そして、その理論原理をもとに、住宅展示場運営事業から出発する第二創業の模索をケース・スタディーとして、この章から検討し、第二創業の必要性、可能性およびあり方を明らかにしていく。

### 4.1 本業としての総合住宅展示場事業

#### 4.1.1 総合住宅展示場事業とは

日本の住宅需要者が、住まいづくりを考えるときには、8割以上の人々が総合住宅展示場を訪れ、より良い住宅を選んでいる。このような総合住宅展示場を運営する事業を総合住宅展示場事業という。展示場運営会社は需要者に、より先進的かつ経済的な住まいの情報を提供するため、住宅メーカーのモデルハウスを展示し、メーカーとユーザーの住宅情報の交流を図る役割を果たしている企業である。

この総合住宅展示場事業は、住宅メーカーにとっては、同じ場所に競合する住宅メーカーが存在して、お互いに商売をするという日本特有の販売方法である。自宅の新築を考えている消費者にすれば、人生で一番高い買い物である住宅をその場で実際に見比べることが可能にしたシステムである。

総合住宅展示場の開発・企画運営会社（以下、企画会社と言う）は、全国20社程度で、メディア系列、広告代理店系列、地主系列と独立系に大別される。企画会社の業務は、大きく分けて展示場の開発とその後の運営に別れる。開発の経緯は、そこに出席する住宅メーカーからの要望によるものと、企画会社からの提案によるものがある。一般的に好立地と言われているのが、幹線道路に面した、間口の広い、周りに建て替え需要がある一戸建ての住宅が存在する用地である。そのような立地の所有者と企画会社が、約5年間の期間で賃貸借契約を結び、総合住宅展示場として開発する。モデルハウスを展示する住宅メーカーは、自己の負担でその地域戦略に適した自社のブランドの住宅を建設する。企画会社の負担は、敷地内の給排水、電気工事、共有部分の工事、センターハウス（アンケート回収場所、便所等）の建設、看板・掲示設備の設置などの部分である。

開設後の企画会社の仕事は、展示場の運營業務となる。その主なものは、集客に関する企画運営である。すなわち新築を計画している消費者に対して、展示場に多く来場するように、広告宣伝活動を計画し、実施することである。テレビ、ラジオ、新聞、雑誌、チラシ、インターネット等のメディアミックスを駆使して、より効果的な方法を検討し、計画を実施する。また来場者へのイベ

ントとして、来場者を対象とする相談会（建築士会のセミナー・ファイナンシャルプランナーのライフ設計相談・住宅金融公庫の相談会等）の開催、プレゼント企画、色々な催し物（ガーデニング教室・フラワーアレンジメントセミナー・不動産市等）も行う。要するに、各出展メーカーが自社の家を販売する営業活動を支援する為に、可能性がある消費者を集客するのである。

#### 4.1.2 総合住宅展示場事業を展開するアドバンス開発株式会社の沿革

同社の創立者の大東清四は、長年公務員として大阪府庁に勤め、外郭団体である財団法人大阪住宅センターに出向していた。それまで建築畑で培ってきたものと、住宅メーカーや不動産業界のネットワークを生かして15年前に創業した。「21世紀の住情報の提供」をテーマに、「事業を通じて社員と社会が共に前進」する願いをこめて「アドバンス開発」と命名した。

図表 4 - 1 アドバンス開発(株)展示場事業の推移

住宅展示場名	89年	90年	91年	92年	93年	94年	95年	96年	97年	98年	99年	00年	01年	02年	03年
住アミティー大久保	開設							閉鎖							
住アミティー円町			開設					閉鎖							
なんば大阪球場住宅博			開設							閉鎖					
なんば住宅博										開設				第	
住アミティー桃山六地蔵						開設					名称変更				
桃山六地蔵住宅博											第				
住アミティー姫路					開設					閉鎖					
東大阪住宅博									開設					閉鎖	
東香里住宅博									開設					閉鎖	
江坂住宅博										開設					閉鎖
堺泉北住宅博													開設		
大津プリンスホテル住宅博															開設

出所：著者作成。



図表 4 - 1 は当社の展示場の開場と閉鎖を年代別に表したものである。一般的に展示場契約は、1 期約 5 年であるが、期間終了後延長したものや、第 2 期へと存続したものもある。

アドバンス開発株式会社は 1989 年 10 月に住アメニティー・大久保（京都府宇治市・4 棟） 1991 年 4 月に住アメニティー・円町（京都市中京区・13 棟） 1991 年 4 月になんば大阪球場住宅博（大阪市浪速区・21 棟） 1994 年 6 月に住アメニティー・桃山六地蔵（京都市伏見区・13 棟開） 1994 年 8 月に住アメニティー・姫路（兵庫県姫路市・5 棟） 1997 年 4 月に東大阪住宅博（大阪府東大阪市・13 棟） 1997 年 9 月に東香里住宅博（大阪府枚方市・7 棟） 1998 年 4 月になんば住宅博（大阪府浪速区・23 棟） 1998 年 9 月に江坂住宅博（大阪府吹田市・15 棟） 1999 年 9 月に桃山六地蔵住宅博（京都市伏見区・14 棟） 2001 年 4 月に堺泉北住宅博（大阪府堺市・17 棟）開設、2002 年 4 月大津プリンス住宅博（滋賀県大津市・14 棟）などの総合住宅展示場を開設した。

1995 年までは、同社の総合住宅展示場は順調に開設し続けてきた。しかし、1996 年から閉鎖が目立ってきた。その理由は日本住宅メーカーの経営現状による要因が最も大きいと考える。それを後節において詳しく分析する。

#### 4.1.3 全国総合住宅展示場事業の現状分析

長引く日本の不況の中で、住宅メーカーの経営も非常に厳しい時代に入っただと言われている。それは総合住宅展示場にも反映している。同時に総合住宅展示場の大幅の減少である。

矢野経済研究所の「総合住宅展示場実態調査」によると、全国の総合住宅展示場数も、出展率も 2002 年に入ってから激減状態になっている。その特徴は以下の 2 点にまとめることが出来る。

第一に、展示場出展率低下による展示場事業収益の減少である。2002 年度の全国の総合住宅展示場数は 394 ケ所（前年比 3 ケ所減）区画枠数 6,009 区画（前年比 81 区画減）出展棟数 5052 棟（前年比 244 棟減）であった。特に出展棟数が 244 棟減という大幅な減少を記録した。結果として住宅メーカーによる展示場の選別が進み、出展率は 2001 年度の 87.0% から 84.1% へ低下した。すなわち展示場の空きスペース（いわゆる歯抜け状態）が増加している。全国の展示場の区画枠数は 6,009 区画。これに対して出展棟数は 5,052 棟で、出展していない空きスペースは、全国で 957 区画あることがわかる。すなわち 1,000 棟分近くが歯抜け状態になっている。これは前年の空きスペース（794 区画）よりも 163 区画が増加したこととなる。その結果、出展率は前年の 87.0% から 84.1% に 2.9 ポイント低下した。これはあくまで全国平均であり、集客力のある人気の展示場は 100% 近い高出展率を維持している反面、六、七割にも満たない

ところもあり、展示場間の格差は拡大している。

展示場運営では、出展率が7割台でペイラインで、8割を超えると利益が出るというのがおおよその目安だったが、最近では住宅メーカー側からの出展料の値引き要求が強まっており、展示場運営は出展率が低下傾向のなかで、出展料の減額要求にも対応しなければならないという厳しい状況である。

第二に、地域別に近畿地方における出展率の低下。図表4-2が住宅展示場の2002年地域別数・出展棟数では、ブロック別に全国の展示場数、区画枠数、出展棟数、1展示場当たり出展棟数、出展率を表している。関東ブロックでの展示場数、区画枠数、出展棟数は、全国でも特出しており、全国に占める構成比は、それぞれ36.3%、38.9%、38.8%となっており、全国の三分の一以上が関東にある。近畿ブロックでは、それぞれが15.5%、15.4%、14.4%となっている。出展棟数が区画枠数よりも1.0ポイント下がっているのは、それだけ住宅展示場内の空き区画が全国平均よりも悪いことを物語っている。特に2002年の近畿ブロックの出展率は78.8%と全国平均の84.1%よりも5.3ポイントも低い。また前年の近畿ブロックの84.8%から6.0ポイントも低下したこととなる。この1年間に近畿ブロックだけで、出展棟数が60棟減少したこととなる。これは1展示場あたりの出展棟数が、2001年の12.7棟から11.9棟に、約1棟ずつ空き区画が増えたこととなる。

図表4-2 住宅展示場の2002年地域別数・出展棟数

地域	展示場数		区画枠数		出展棟数		1展示場当 り出展棟 数	出展率%	
		構成比%		構成比%		構成比%		2001年	2002年
北海道	11	2.8	152	2.5	124	2.5	11.3	87.0	81.6
東北	35	8.9	401	6.7	311	6.2	8.9	81.8	77.6
関東	143	36.3	2,336	38.9	1,962	38.3	13.7	85.8	84.0
北陸	7	1.8	109	1.8	99	2	14.1	89.9	90.8
甲信越	23	5.8	271	4.5	241	4.8	10.5	91.8	88.9
東海	44	11.2	969	16.1	870	17.2	19.8	93.0	89.9
近畿	61	15.5	923	15.4	727	14.4	11.9	84.8	78.8
中国	25	6.3	281	4.7	237	4.7	9.5	83.5	84.3
四国	13	3.3	135	2.2	119	2.4	9.2	90.6	88.1
九州	32	8.1	432	7.2	362	7.2	11.3	86.3	83.8
全国	394	100	6,009	100	5,052	99.7	12.8	87.5	84.8

出所：矢野経済研究所『ヤノ・レポート』、2002年6月、第1120号、2ページ。

なぜ、総合住宅展示場事業はこのような局面を迎えたかについては、日本住宅メーカーの経営状況の変化による展示場への出展の意欲の変化に原因があると考えられる。それは、以下の4.2節において、分析を行う。

## 4.2 住宅展示場事業の変化と原因

### 4.2.1 住宅メーカーの展示場への出展事情の変化

総合住宅展示場に出展棟数の最も多いメーカーは、積水ハウスで出展棟数は542棟である。しかし、出展棟数の最も多い同社も前年の552棟から10棟減少している。出展棟数2位の積水化学は上位メーカーの中でも最も減少幅が大きく、前年447棟から35棟減らし、412棟となった。出展棟数上位10社の前年対比増減数は図表4-3の通りである。

図表4-3 出展数上位10社の前年対比増減数

	2001年	2002年	増減数
積水ハウス	552棟	542棟	10棟
積水化学	447棟	412棟	35棟
大和ハウス	353棟	339棟	14棟
住友林業	306棟	316棟	10棟
ミサワホーム	317棟	295棟	22棟
旭化成	284棟	285棟	1棟
一条工務店	279棟	277棟	2棟
パナホーム	285棟	276棟	9棟
三井ホーム	239棟	236棟	3棟
東日本ハウス	149棟	129棟	20棟

出所：矢野経済研究所『ヤノ・レポート』、2002年6月、第1120号、6ページ。

図表4-3が示すように、上位メーカーの中で増加しているのは、住友林業と旭化成の2社のみである。積水化学の次に減少幅が大きいのはミサワホームの22棟減となる。以下、東日本ハウス20棟減、大和ハウス14棟減、積水ハウス10棟減、パナホーム9棟減と続いている。

### 4.2.2 住宅メーカーの出展意欲の変化

総合住宅展示場へ、住宅メーカーの出展意欲には最近大きな変化がみられている。その特徴は以下の2点にまとめることが出来る。

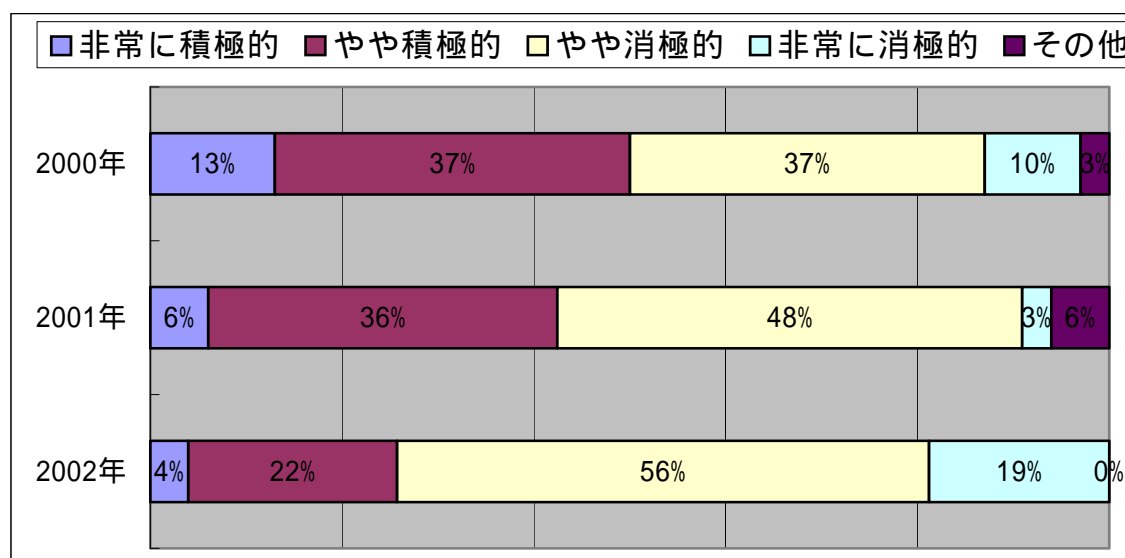
第一に、新規出展には非常に消極的である。矢野経済研究所が実施したアンケートでは、「住宅メーカーの展示場への出展意欲について」という質問に対しては、「既存展示場の継続契約の場合」には「やや消極的」が2001年の48%から2002年の56%へと拡大し、「非常に消極的」の19%と合わせると消極的であるという解答が75%に達した。住宅メーカーが既存展示場の契約継続に昨年

にも増して慎重かつ消極的になっていることがわかる。「やや積極的」とする回答は昨年の 36%から今回は 22%へと減少した。

「新規契約の場合」には、住宅メーカーの消極的な姿勢がさらに顕著に現れている。昨年最も多かった「やや積極的」という回答が昨年の 36%から今回は 16%へと 20 ポイントも低下し、逆に「非常に消極的」という回答が前年の 21%から今回は 52%へと 31 ポイントも大幅に増加した。この「非常に消極的」52%と「やや消極的」32%とを合わせると 84%にも達する。

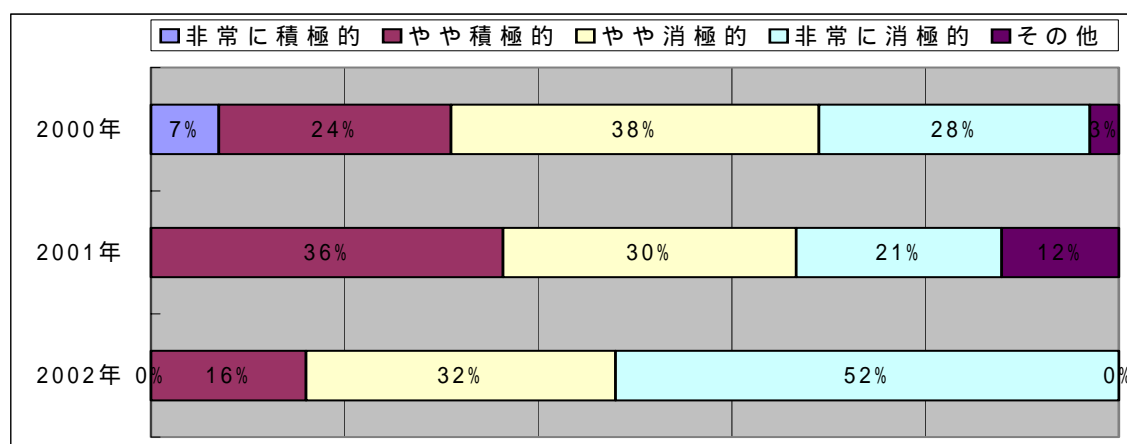
企画運営会社から見た住宅メーカーの出展意欲に関する回答として代表的なものは、「現状維持か縮小かのどちらか」、「出展継続の場合でも出展料の減額要求が強い」、「営業効率の落ちている会場の見直し機運が強まっている」、「新規展示場を増やした分、既存のものを減らすことが前提」、「新規展示場の場合は立地とコンセプトで選別される」、「展示場撤退ではなく、展示場淘汰傾向が強まっている」などの回答があった。

図表 4 - 4 既存出展について住宅メーカーの意欲アンケートの返答



出所：矢野経済研究所『ヤノ・レポート』、2002年6月、第1120号

図 4 - 5 新規契約出展について住宅メーカーの意欲アンケートの返答



出所：同図表 4 - 5。

第二に、既存出展には出展料の削減志向が強い。住宅メーカーによる展示場の選別が進む中で、既存出展メーカーの維持や新規出展企業獲得の難しさ、さらに出展企業からの出展料の値下げ要求など、展示場運営の厳しさが現れている。

#### 4.2.3 住宅メーカー出展意欲低下の要因

わが国の住宅産業が成長していく過程において、住宅展示場は住宅メーカーの営業戦略上欠かせないものだった。また、ユーザーが実際に商品を確認して具体的なイメージをつかむための現物見本として大きな役割を果たしてきた。しかし、近年になって、総合住宅展示場へ出展意欲が低下した住宅メーカーは多数である。その背景と要因は以下の2点にまとめたい。

第一に、戸建て注文住宅市場の縮小。これまで住宅産業が成長する過程では経験したことがないほど戸建て注文住宅市場が縮小し、近い将来に住宅市場の100万戸時代到来も予測されている中で、多くの住宅メーカーは住宅展示場以外の営業展開強化を今後の方針として打ち出している。さらに、利益確保のためのコスト削減にも躍起になっており、費用対効果で住宅展示場を厳しく評価選別し、効率の悪い展示場を淘汰する動きは今後さらに加速されよう。持家市場が縮小していく中で、商圈が重複するような効率の悪い展示場は見直さざるをえない状況であると同時に、受注の減少が続くようになると、人件費を除いても1ヶ所で年間3,000万円程度の維持費がかかるといわれる展示場を減らしていかざるを得なくなる傾向が表面化した。2001年の持家着工戸数が36年ぶりに40万戸を切るという戸建て需要の低迷の中で、これまで積極的に展示場展開をしてきた大手住宅メーカーの多くが、自社の展示場を削減していく方針を

打ち出している。今後は住宅メーカーが個々の展示場集客力や営業効率を厳密にチェックして維持か撤退かをより厳しく選別していくとみられる。

第二に、住宅販売促進方法の多様化。現在、多くの住宅メーカーは、C S活動の強化によって紹介受注の比率アップを目指している。I Tの積極的な活用による受注販促活動にも動いている。このように住宅展示場以外にも販売展開が多様化するに伴い、契約源泉に占める展示場比率は相対的な低下傾向が見られる。

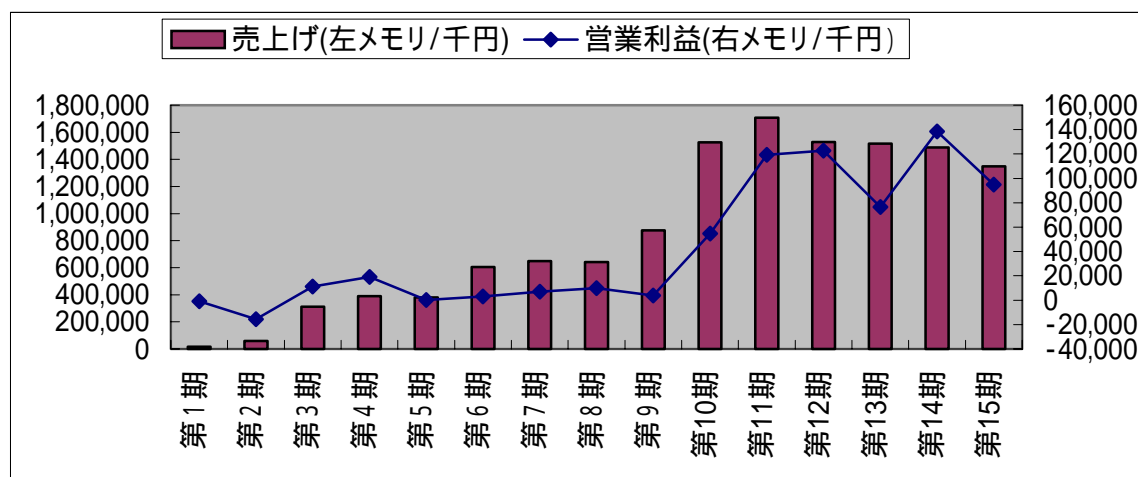
図表 4 - 6 アドバンス開発株式会社の業績の推移

	売上げ (千円)	営業利益 (千円)	当期利益 (千円)	未処分利益 (千円)	棟数	会場数
第1期(89.1/20-89.9/30)	16,886	-1,014	112	112	4	1
第2期(89.10/1-90.9/30)	59,976	-15,556	-17,213	-17,101	4	1
第3期(90.10/1-91.9/30)	310,862	11,116	8,904	-8,197	38	3
第4期(91.10/1-92.9/30)	389,453	19,129	15,858	7,661	38	3
第5期(92.10/1-93.9/30)	380,140	93	2,427	10,088	38	3
第6期(93.10/1-94.9/30)	604,760	3,143	53	4,142	56	5
第7期(94.10/1-95.9/30)	649,992	6,872	694	4,836	59	5
第8期(95.10/1-96.9/30)	641,861	9,874	2,844	7,680	60	5
第9期(96.10/1-97.9/30)	875,743	3,763	6,294	13,975	64	5
第10期(97.10/1-98.9/30)	1,526,789	54,813	12,004	25,980	71	6
第11期(98.10/1-99.9/30)	1,707,994	119,388	31,802	42,783	89	6
第12期(99.10/1-00.9/30)	1,527,267	122,664	53,148	75,931	74	5
第13期(00.10/1-01.9/30)	1,517,484	76,507	75,713	121,645	84	6
第14期(01.10/1-02.9/30)	1,487,108	138,473	58,492	115,137	73	6
第15期(02.10/1-03.9/30)	1,350,000	95,000	58,000	143,137	70	5

出所：筆者作成。

このように、総合住宅展示場事業は一つの分水嶺を向かえていると考えられる。また、図表 4 - 6 アドバンス開発株式会社の業績の推移を見れば、創業時からの売上げ、営業利益、当期利益、未処分利益、棟数、会場数の推移がわかる。売上げは、第11期までは順調に伸びてきたが(17億7994千円)それ以降は減少傾向になっている。その推移は、図表 4 - 7 アドバンス開発株の売上げと営業利益の推移を見れば一目瞭然である。これは会場数の頭打ちに加えて、棟数の減少、さらには、出展料の低下などの要因がある。

図表 4 - 7 アドバンス開発株の売上げと営業利益の推移

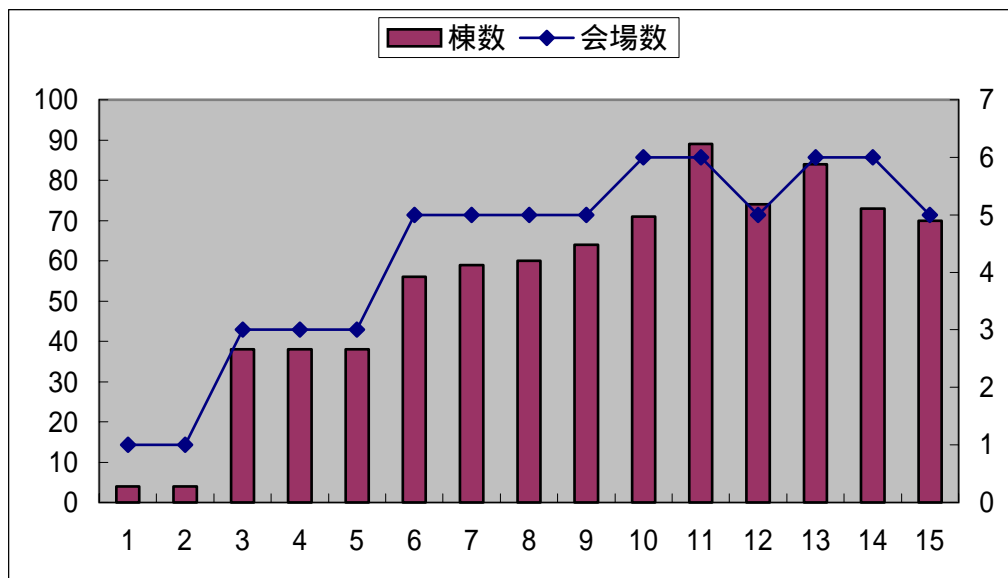


注：期間表示については、第1期から第15期まで、それぞれ第1期は89.1/20-89.9/30、第2期は89.10/1-90.9/30、第3期は90.10/1-91.9/30、第4期は91.10/1-92.9/30、第5期は92.10/1-93.9/30、第6期は93.10/1-94.9/30、第7期は94.10/1-95.9/30、第8期は95.10/1-96.9/30、第9期は96.10/1-97.9/30、第10期は97.10/1-98.9/30、第11期は98.10/1-99.9/30、第12期は99.10/1-00.9/30、第13期は00.10/1-01.9/30、第14期は01.10/1-02.9/30、第15期は02.10/1-03.9/30、といった期間を指す。

出所：筆者作成。

全国の住宅展示場の数が伸び悩み、出展棟数が減少する中で、アドバンス開発の展示場展開に関しても新規の開設が難しい時代に入ってきた。図表4-8が示している住宅展示場の棟数と会場数の推移を見ても、会場数が第10期の6会場をピークに一進一退を繰り返していることがわかる。ほとんどの会場の開催期間が5年であり、毎年新規で一つの会場をオープンしても、期末を迎える会場の閉鎖とで合計数が同じとなる。したがって会場数を増やす為には、新規のオープン数を閉鎖会場数よりも増やすか、期限末が来る展示場を継続することが必要となる。

図表 4 - 8 住宅展示場の棟数と会場数の推移



出所：筆者作成。

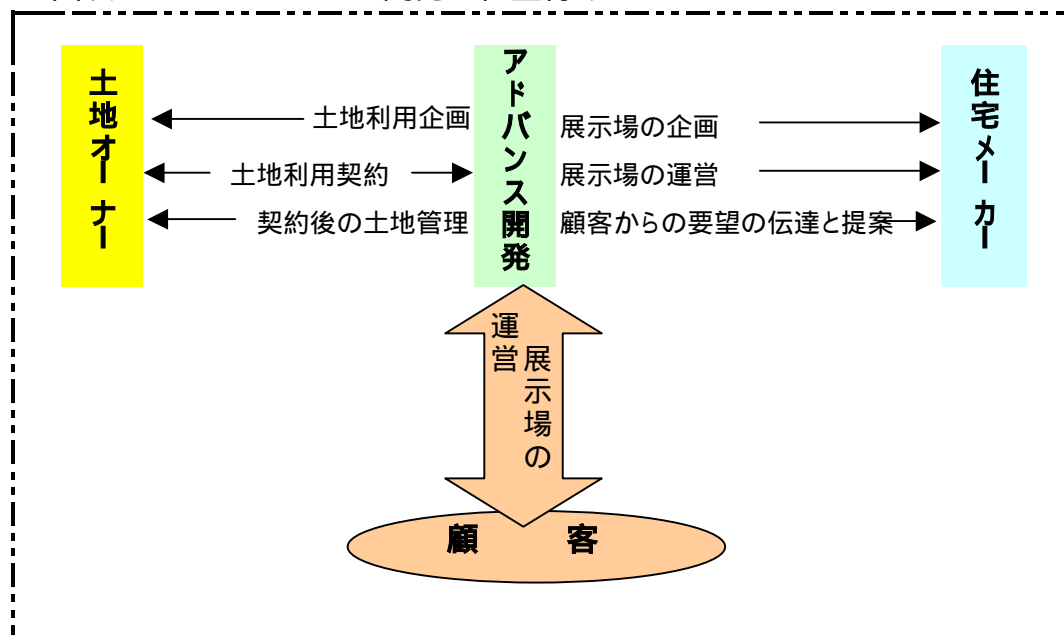
### 4.3 第二創業の視点

こういった厳しい住宅展示場市場を直面して、アドバンス開発株式会社にとっては第二創業の必要性があると考えます。そして、筆者はアドバンス開発株式会社が企画会社としての機能に着目し、第二創業の切口と考えています。

アドバンス開発株式会社は総合住宅展示場の企画運営企業として、住宅メーカーの事業展開に様々な企画をして、コンサルティングサポートの役割を果たしてきた。その位置付けとして、図表 4 - 9 が示す通り、アドバンス開発は土地オーナー、住宅メーカー及び顧客の真中に位置して、各方面から声を最も直接聞く立場にある。一方土地オーナーに土地の活用の企画を提案し、一方住宅メーカーに展示場の企画と運営を任せられる。中でも、住宅メーカーに代わって、顧客との直接接点を通じて得た心得を住宅メーカーの営業マンの育成にも役立ったのである。



図表 4 - 9 アドバンス開発の位置付け



出所：筆者作成。

ほかに、アドバンス開発は土地の活用に関わる出店の企画・コンサルティングサポート業務を数多く行ってきた。例えば、東香里住宅展示場が閉鎖後の跡地を活用して、全国規模の薬局チェーンを経営しているセガミメディクス株式会社の出店を企画し、コンサルティングサポート機能を実行した。2001年10月東香里総合住宅展示場が閉鎖することにあたって、長年使用してきた土地を引き続き活用するために、当社はドラッグストアの郊外大型化傾向を見込み、展示場跡地への出店を提案した結果、セガミメディクス株式会社の最も大型店舗がそこにできたのである。

こういった機能を生かして、異分野において、第二創業の可能性とあり方を本研究において、最も中心的な課題とする。そして、筆者はゴルフティーチングプロとして世界中のゴルフ関係者との密接な関連を生かすべく、第二創業の内容をゴルフ産業、特にゴルフスクールの中国での展開及びそのコンサルティングサポートと考えている。というのも、既に斜陽化した日本のゴルフ産業では、第二創業する意味が薄いのにに対して、世界の5分の1の人口を有する中国に台頭しつつあるゴルフ産業において、ゴルフスクールが中国ゴルフ産業の発展のなかで、花形商品、さらに金のなる木になると考えられる。その理由と根拠を次章から詳しく検討していく。

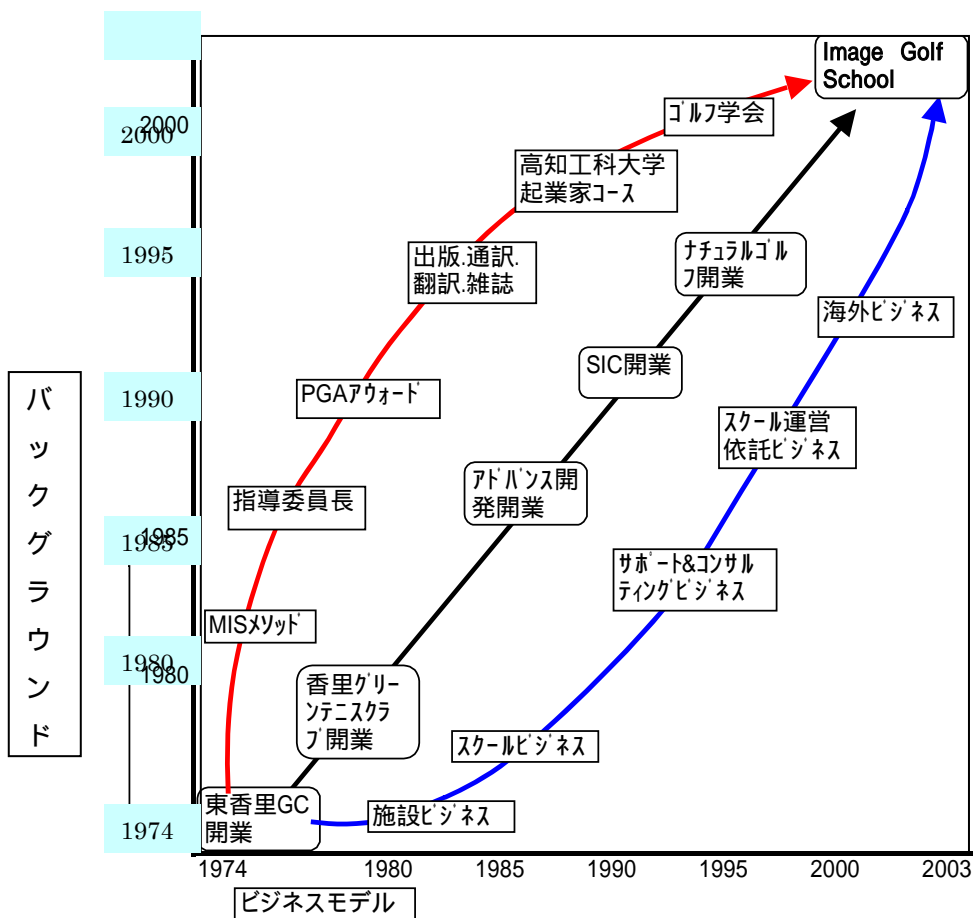
## 第5章 第二創業進出分野としてのゴルフ事業

前章では、本業としての住宅展示場事業が長引き不況のなかで、特に住宅産業の厳しい現状のなかで、今のままの経営を維持することが、もはや事業の縮小と後退を意味することになると考えられる。そして、この章では、新しい創業の選択肢として、中国のゴルフ産業への進出を選んだ背景、理由を明らかにしたい。

### 5.1 ゴルフ事業を第二創業の進出分野にした背景 「Image Golf School」構想の形成過程

この節では、「Image Golf School」に至るまでの、ビジネスモデルとそれに関連した筆者のバックグラウンドについて述べる。図表 5-1 はその過程を表すものである。

図表 5-1 「Image Golf School」構想の形成過程のイメージ



出所：筆者作成。

1974 年 3 月に東香里ゴルフセンターがオープンした。当初は近隣に 2 ヶ所のゴルフ練習場があったが、自動オートアップセッター（ボールが自動的に次のボールをティーアップする機械）を始めて導入する。これにより、ゴルファーが毎回のショット後に、いちいちボールをティーアップする必要がなくなった。また、精算業務が 1 球単位で行なわれるために、今までの練習場のような 1 コインや 1 籠単位ではなく、好きなときに好きなだけ球数を練習することが出来る。この自動オートティーアップの導入により、顧客一人当たりの平均打球数が他の練習場より 1 割程度多くなった。

この当時のビジネススタンスは、最新鋭の機械を導入することにより他の練習場との差別化を図り、施設産業的な発想であった。すなわちハード先行型のビジネスモデルである。

1979 年 4 月にゴルフ練習場に隣接する場所で、全天候型のハードコート 14 面の香里グリーンテニスクラブを開設した。ゴルフ練習場の打球売上げは、全体の 80% 以上を占めており、残りがレッスン&スクール、ショップ、飲食等である。しかし、テニスクラブの場合は、スクール部門の売上げの占める割合が大きい。すなわちハードよりもソフトの充実が問われる産業である。

特にテニススクールの場合、学生アルバイトをテニスインストラクターとして起用してレッスンを行なうことが一般的である。したがって社会人になる前の学生を、サービス業のプロに仕上げるまで教育することは、並大抵のことではない。例えばレストランのウエートレスとして働く学生アルバイトの場合は、そこに「食」という物が介在し、「モノ」が商品となる。それに対して、テニススクールの学生アルバイトコーチの場合は、コーチとして提供するサービスが商品となっている。しかも学生は 4 年の周期で入れ替わる宿命がある。今まで学生としてサークルやクラブ活動で親しんできたテニスを、サービス業としてコーチをするまでは、テニスの腕前以外にも多くのことを学ぶことが必要となる。香里グリーンテニスクラブは現在学生コーチを中心に 55 名が在籍して、2900 名のスクール生を有するテニススクールになっている(2003 年 1 月現在)。

このスクールビジネスモデルの確立に役立ったのが、MIS(Management Information System)である。これは、MBA(Master of Business Administration)プログラムの中の専攻科目であり、企業や組織に有効な情報を効率よく伝達して意思決定に役立てるシステム。著者は、米国のダラス大学院で MBA 課程の中の MIS を専攻した。そこで修得した知識を生かし、スクールビジネスモデルに応用したより適切な管理・運営を可能にした。その結果、スクール部門の売上げは 1989 年から 2002 年までの間で 2.47 倍に成長した。

1989 年 1 月にアドバンス開発株式会社を設立したことは、既に記述したとお

りである。会社の仕事は、基本的に住宅展示場の開発・企画・運営を通じて、住宅メーカーに対しての「サポート&コンサルティングビジネス」と位置付けている。表向きは、住宅展示場の宣伝広告やイベント企画を行い、集客活動をしているのであるが、最終的には出展住宅メーカーの営業活動が成功するように、それぞれの会社に対してサポートを個別にしているのが現状である。このサポート&コンサルティングビジネスの足がかりとなったのが、社団法人全日本ゴルフ練習場連盟の指導部会の委員長としての職責を全うした経験である。練習場の指導者の研修や教育等をセミナーを通じて指導することは、自らの能力を高めるのに役立ったと考える。

1993年4月に株式会社SIC(Sport Instructors Corporation)を設立して、ゴルフスクール運営の委託運営ビジネスを展開する。スポーツクラブ内のゴルフレンジでのスクールやレッスンを担当して、インストラクターの派遣業務等を行ったり、近隣練習場のスクール委託運営業務をおこなう。その中には、NTT系列のハロースポーツ、東急グループの東急オアシス、新日鉄系列のサンスポーツ21等のスポーツクラブや近隣のゴルフ練習場があった。ゴルフスクールの運営に関してのノウハウをまとめた物が、社団法人日本プロゴルフ協会の表彰を受けた(1997年PGAコンベンション「優秀賞」受賞、1999年PGA研究発表「最優秀賞」受賞、2001年PGAコミュニケーションプログラム「優秀賞」受賞)。

1997年10月、筆者はアメリカのナチュラルゴルフと提携してゴルフスクールビジネスを展開した。世界一のボールストライカーとして名高いモー・ノーマンのスイング理論を研究し、科学的に分析したシステムを日本で紹介し、スクールビジネス展開をするまでに至った。また、週刊パーゴルフ、月刊ゴルフ&ゴルフにコラムを連載したり、『驚異の新ハンマー打法』(ごま出版)を出版することによって、その理論を普及させた。さらに、ナチュラルゴルフのオーダーメイドのゴルフクラブ販売等を通じて、海外ビジネスネットワークを広げた。

2000年9月に、筆者は高知工科大学大学院起業家コースに入学し、第二創業に欠くことのできない起業論、リーダーシップ論、リスク、マネジメント、国際経営論、マーケティング論等を、学術的かつ実践的に研究することが出来た。

2002年8月に、日本ゴルフ学会第15回大会で、シンポジウムにて「プロとアマチュアのスイングに見る特徴とその背景にあるもの」をシンポジストとして発表した。イメージを目標に置くことにより、フォロースルーが大きく取れて、ヘッドスピードが平均5.6%、距離が約12ヤード伸びたことが立証された。今までのゴルフスクールは、スイングを形から矯正してきたが、イメージを中心に内面から見ていくことも重要であることを強調した。

この様な筆者のバックグラウンドと今までのビジネスモデルを総合すること

が、今回第二創業のビジネスプランの形成の基礎になったのである。しかし、創業の産業選択肢は成長産業分類の中で選ばれるのが一般的である。日本のゴルフ産業が衰退していることを考慮し、筆者は第二創業の拠点を、日本ではなく、高い経済成長を遂げ、巨大な潜在市場をもっている中国にしたのである。その具体的な理由や根拠をこの章と次章において、詳述することにする。そして、最後の目的である「Image Golf School」を中国の新市場で展開するということを第二創業として、展開していくビジネスプランを具体化していく。

## 5.2 経済発展に密接に連動する日本ゴルフ産業の歴史

ゴルフは一種のスポーツとして、最も政治・経済活動や経済発展状況と密接な関係をもつスポーツといえる。それは、ゴルフの歴史から証明されている。スポーツとしてのゴルフはいつ、どこで生まれたかについて、いまだに定論はない。しかし、文字記載のある限り、15世紀のスコットランドではスコットランド王室の愛好家によって、ゴルフが盛んになったという記録が残されている。もちろんプレーする人は貴族であった。それから1608年ゴルフがイングランドに入り、さらに当時世界最強の国イギリス連邦の植民地拡大によって、世界各国に広がったのである。現在では、ゴルフ大国と言えばアメリカ、日本、ヨーロッパなどの先進国となっている。さらに、ゴルフ場をビジネスの場とするケースも多い。温故知新、歴史を振り返ることによって、今後ゴルフ産業の行方を見てくる。ここでまず、日本ゴルフの歴史をみてみよう。

### 5.2.1 英国人によって舶来したゴルフ

日本の一号ゴルフ場はイギリス人アーサー・ヘスケス・グルーム氏がつくった神戸ゴルフ倶楽部である。イギリスで生まれたグルーム氏は日本人と結婚した日本に愛着が深い人物である。彼がゴルフ場をつくったきっかけは、当時未開発の地であった六甲山を開発したことから始まる。1895年（明治28年）グルームは外国人を中心とした別荘地帯を建設し、1901年ゴルフ場が4ホールでスタートした。完成当初は、グルームのプライベートコースであった。しかし、このゴルフ場の噂は瞬く間に神戸中に広がり、さらに横浜、長崎などにも伝播していった。

### 5.2.2 日本人のためのゴルフ場の誕生と大衆化への展開

ゴルフ場は、日本で誕生した当初、事実上主に来日する外国人のためのものであった。日本人のための、日本人によるゴルフ場の第1号は、井上準之助氏が設立した東京ゴルフ倶楽部のゴルフ場であった。それは1914年（大正3年）5月にオープンした現在駒沢オリンピック公園にある通称「大切山」にあるゴル

フ場である。

関東初のゴルフ場「ニッポン・レース・クラブ・ゴルフイング・アソシエーション根岸コース」が誕生して2年後の1908年（明治41年）井上氏は日本銀行ニューヨーク代理店監査役として米国へ渡った。そこでゴルフに出会い、すぐにゴルフに熱中し始めた。帰国後、外国人のためにつくった根岸コースで、遠慮しながらプレーすることに我慢できなくて、日本人によるゴルフクラブの創設に乗り出し、社交グループ「東京倶楽部」の会員から有志をつのって、1913年12月に「東京ゴルフ会」を組織した。さらにこれを母体として、「東京ゴルフ倶楽部」（東京GC）を設立した。そして、1914年5月に6ホールが完成し、後9ホールとなった。ついに日本人による日本のゴルフ場が誕生したのである。

東京ゴルフ倶楽部が誕生してから、関西、九州でも外国人ゴルファーに気兼ねなくプレー出来るようになった日本人ゴルファーたちは、次にクオリティーの高いゴルフ場を求めるようになったのである。

さらに、日本のゴルフ場の歴史において、画期的な出来事は株主制で運営されるゴルフ場の誕生である。1921年頃、東京GCは会員数が増えるとともに、メンバーの技術も向上し、9ホールのコースでは、対応しきれなくなっていたため、「程ヶ谷カントリー倶楽部」を完成させた。土地売却、借地のために、1921年（大正10年）東京GC内に「程ヶ谷ゴルフ株式会社」が設立された。同社が「程ヶ谷カントリー倶楽部」に土地を貸し、会社の株主は同時にゴルフクラブの会員になるという、合理的な運営方法をとった。現在株主制で運営されているゴルフ場の多くが、この運営スタイルを採用していることから、日本のゴルフ場の歴史において、画期的なシステムの誕生といえよう。それと同時に、程ヶ谷カントリー倶楽部は本格的な18ホール設計のコースの専門家を招聘して完成させた、日本初のチャンピオンシップコースが誕生したのである。1920年代初め、関西ではゴルフ場建設が相次ぎ、大衆化の傾向が強まった。関東でも、もっと気軽にゴルフがしたいという中級階級のゴルファーたちが「武蔵野カントリー倶楽部」をつくった。これまでのゴルフ場と異なり、建設費や入会金などの金銭面はもちろん、全長2000ヤードの6ホールという規模の面から言っても、実に庶民的なゴルフ場であった。まさに関東におけるゴルフ大衆化に一役買ったのである。

### 5.2.3 戦争による打撃を乗り越えて、国民スポーツへの道のり

1937年（昭和12年）の日支事変から第二次世界大戦に至る軍事体制は、ゴルフ場に大きな変化をもたらした。そのほとんどが軍事施設地として閉鎖に追い込まれた。その中に神戸ゴルフクラブのように戦後また復活したゴルフクラブもあれば、そのまま歴史の幕を閉じたゴルフクラブも少なくない。

終戦後、1945 年（昭和 20 年）10 月から、続々とゴルフ場が再開した。経済発展とともに、ゴルフ場の数は徐々に増加していった。そして、ゴルフの大衆化のうで、大きな役割を担った大イベントが開催された。それは 1957 年（昭和 32 年）の「第 5 回カナダカップ」である。会場となった霞ヶ関カンツリー倶楽部には、36 カ国の選手が集まったなか、日本チーム（中村寅吉、小野光一）が優勝した。この快挙は日本初のテレビ実況放送によって、一般の人たちの目にも飛び込んだ。そして、ゴルフというスポーツが広く民衆に知れ渡ったのである。

これをきっかけに、1959 年頃からゴルフ場数が急速に増加していき、ゴルフ人口も増していった。1970 年代に入ると、高度成長期の波はゴルフ産業にも大きな影響を与えた。これまでの職人気質の高いゴルフ場建設から、大手ゼネコンによる数百億円の大プロジェクトへと進化していった。また、ブランド志向が高まったこともあり、海外の一流の設計家によって設計されたゴルフ場も急速に増えていった。

さらに、日本のトーナメント界にジャンボ尾崎というニューヒーローが誕生したことが、ゴルフブームに拍車をかけたのである。そして、1975 年（昭和 50 年）にゴルフ場数は 1,000 を突破した。1971 年（昭和 46 年）までに各地区のゴルフ連盟も組織され、日本ゴルフ場を支える組織ができたのである。また、練習場の利用者数は 1991 年の 1 億 5 千万人のピークに達するまで、急激に伸びてきた。1984 年の 76,137 人から実に 77,161 千人、率にして 2.01 倍に成長した。マーケットが 7 年で倍増したこととなる。この時期は、ジャンボ尾崎、青木功、中嶋常幸プロとスター選手が、第 3 次ゴルフブームを作り上げた時期でもあった。今までのブルジョア層が対象のゴルフ界がネコも杓子もゴルフをする時代として、ゴルフを「カジル」層がゴルフ練習場にファッションとして来場する姿も良く見られた。

#### 5.2.4 バブル経済とその崩壊がゴルフ産業への影響

高度成長によって、民衆化を遂げたゴルフに、バブル経済は訪れた。ゴルフ会員権は急速に値を上げた。また「接待ゴルフ」という言葉も生まれ、スポーツとしての純粋なゴルフのイメージから、仕事の延長、仕事の一部というイメージに変えられた。大掛かりなプロジェクトとして動き出していたゴルフ場建設はさらに加速していった。

しかし、バブル経済の崩壊後、ゴルフ場は経営困難となり、倒産に追いやられるゴルフ場も続出した。またここ数年でみられる傾向はセルフゴルフ場の登場である。つまり、それはキャディーがいなくても、クラブハウスにスタッフを常駐させず、すべての精算を自動精算機で行っているというゴルフ

場や、スループレーを導入しているゴルフ場である。このような現象にたいして、これはバブル時にゴルフ場が身に付けた「サービスの偏重」からの脱皮による純粋なスポーツとしてのゴルフへの変化であるという肯定的な評価もあれば、サービスレベルの低下によって顧客の減少を招くのではないかという懸念もある。

いずれにしても、ゴルフというスポーツほど、その時代、政治や経済に強く影響されるスポーツはないことは周知の事実である。日本ゴルフの歴史が 100 年を迎えた現在、ゴルフがこれまで以上に多くの人々に、国民スポーツ、生涯スポーツとして愛されるはずであるが、バブル経済に崩壊による打撃が重くのしかかっている。

### 5.3 日本のゴルフ産業の現状

前述のように、日本ゴルフ産業は政治と経済の展開とともに、波瀾万丈の歴史を見せている。また今は非常に厳しい時代を迎えている。日本ゴルフの関係者たちは、経済のグローバル化が進むなかで、いかに新しい国際秩序に対応出来る産業づくりをし、日本ゴルフ産業の再びの繁栄を実現させるか、という課題に直面している。そして、第二創業という角度から、日本ゴルフ産業の再生へ、サイドから提案することも本研究の目的の一つとなる。

#### 5.3.1 統計からみるゴルフ産業

日本のゴルフ産業の現状を見ると、まず練習場とゴルフ場の施設数の推移とその入場者数の推移を見て分析研究することで、市場特性が浮かび上がってくる。

図表 5 - 2 は、日本のゴルフ練習場とゴルフ場の施設数の推移を 1984 年から 2001 年の 18 年間に渡り示したものである。これらから日本におけるゴルフ産業発展の特徴を以下の 2 点にまとめたい。

第一に、1984 年から 2001 年の 18 年間で合計 983 のゴルフ場が増えたこととなる。これは率にして 66.92% の増加となる。この間のゴルフ人口の増加を考えると、需給のバランス以上にマーケットを無視したゴルフ場開発がされてきた感じが否めない。

その根底には、ゴルフ場の会員権販売に伴う預託金制度がある。すなわち経営者サイドは、売上を計上する必要がなく、またゴルフ会員権市場相場が上がり続けている限りは返還請求がない、潤沢な資金を湯水のように得ることが出来たのである。バブル当時では、1,000 万円を超える新規会員権募集は珍しくなく、1,500 人を集めれば 150 億円という巨額の資金が、転がり込んでくるわけである。そして会員権相場は、株式相場以上にバブル化して高騰する結果となり、



投機的手段として買い求めるゴルファーが横行した。ゴルフ場経営者にとってみれば、会員権相場が上がり続ける限り、返す必要のない預かり金を税金もかからずに持ち続けることが出来る。往々にしてゴルフ場開発で必要な資金以上を得て、それを元手に次のゴルフ場開発に当たるという「雪だるま式」のゴルフ場乱開発が行われてきた経緯がある。

図表 5 - 2 日本のゴルフ練習場とゴルフ場の施設数の推移

	練習場数			ゴルフ場数		
年度		前年	比率		前年	比率
1984	3825	255	7.1%	1469	31	2.2%
1985	4032	207	5.4%	1496	27	1.8%
1986	4170	138	3.4%	1538	42	2.8%
1987	4321	151	3.6%	1588	50	3.3%
1988	4545	224	5.2%	1640	52	3.3%
1989	4790	245	5.4%	1722	82	5.0%
1990	5099	309	6.5%	1818	96	5.6%
1991	5338	239	4.7%	1926	108	5.9%
1992	5420	82	1.5%	2028	102	5.3%
1993	5399	-21	-0.4%	2127	99	4.9%
1994	5359	-40	-0.7%	2200	73	3.4%
1995	5309	-50	-0.9%	2273	73	3.3%
1996	5233	-76	-1.4%	2340	67	2.9%
1997	5131	-102	-1.9%	2370	30	1.3%
1998	5037	-94	-1.8%	2404	34	1.4%
1999	4918	-119	-2.4%	2421	17	0.7%
2000	4785	-133	-2.7%	2443	22	0.9%
2001	4611	-174	-3.6%	2452	9	0.4%

出所：株式会社ゴルフ経営研究所資料。

第二に、ゴルフ練習場の施設数は、1992 年をピークに減少に転じている。表 3 - 1 が示すように、練習場は 1992 年の 5,420 ケ所をピークとして、その後は現在まで減少の一途をたどっている。2001 年の 4,611 ケ所は、13 年前の 1988 年レベルまでの施設数が減少したこととなる。1984 年 3,825 ケ所から 9 年間で 1,595 ケ所、41.70% 増加した。1992 年のピークから 2001 年の 10 年間の減少

数は 809 ケ所、14.43%である。これは日本の景気の状態から 1 から 2 年遅れで連動している。1992 年を境として練習場の施設数が減少している。9 年間で 809 施設が減少したこととなる。そしてその内訳は、最近にはるほど大きくなっている。最近の 5 年間の減少数は、合計 622 施設となり、9 年間の 76.89%である。特に 2001 年の 174 施設の減少数は、過去最大で、今後もこの傾向が続くものと思われる。

第三に、練習場とゴルフ場の相関関係を見ると、ゴルフ練習場対ゴルフ場数の比率の減少が明らかである。1984 年の練習場数は 3,825 で、ゴルフ場数の 1,469 の 2.60 倍でその差 2,356 ケ所であった。練習場数がピーク時であった 1992 年の 5,420 の時、ゴルフ場数は 2,028 で、それぞれ 2.67 倍、その差 3,392 ケ所となった。2001 年には、練習場数は 4611 となりゴルフ場の 2,452 の 1.88 倍、その差 2,159 ケ所。練習場数がゴルフ場の 2 倍以下になったのは 2000 年に入ってからが初めてである。ゴルフ場の増減数は、ピーク時の 1991 年で 108 施設と、練習場の 309 施設と比べれば、3 分の 1 程度である。今後もこの倍数は、引き続き減少傾向が見られると思われる。これは、上記で述べたところの、練習場数の減少傾向とゴルフ場数の微増傾向の関係結果から来る。

### 5.3.2 ゴルフ場数が微増している数字の裏

表 5 - 3 は、ゴルフ場とゴルフ練習場を利用する人数を示している。利用者数は 1993 年からゴルフ場や練習場においてともに減少する傾向である。また、前節で述べたように、ここ数年ゴルフ場の倒産が相次いでいる。それにもかかわらず、統計上では、ゴルフ練習場の数は減っているのに対して、ゴルフ場の数はバブル崩壊後も微増している。その原因は以下のようなものである。

第一に、ゴルフ倒産後も営業し続けている。日本のゴルフ場は、国土が狭く人口密度が高い都市部から離れた山岳地帯に設置される場合が多い。すなわちゴルフ場以外の利用価値が少ない立地条件のために、転用が利く場合が多くない。したがって不況下で経営が厳しく、倒産や民事再生法等の法的処理がされた後も、そのままゴルフ場として経営する以外使い道がないのが現状である。ゴルフ場の施設数の推移を見ても、1991 年のバブル崩壊後もその数が 526 コースも増えている。この期間の法的整理された 200 以上のゴルフ場があるが、その後も営業を続けているものがほとんどだ。

またゴルフ場が計画されてから許可申請業務を経て開発造成し営業を開始するまでは、少なくとも 5 年から 10 年を要する場合が多い。したがってバブル期に計画されたゴルフ場が、バブル崩壊後にオープンすることも少なくなく、上記の表 5 - 3 の推移となって出てきている。

図表 5 - 3 ゴルフ練習場とゴルフ場の利用者数の推移

年度	練習場利用者数(千人)			ゴルフ場利用者数(千人)		
		前年比	比率		前年比	比率
1984	76137	3356	4.6%	66919	3494	5.5%
1985	81153	5016	6.6%	68159	1240	1.9%
1986	91244	10091	12.4%	72292	4133	6.1%
1987	103892	12647	13.9%	77630	5338	7.4%
1988	120287	16395	15.8%	82185	4555	5.9%
1989	134841	14556	12.1%	89963	7778	9.5%
1990	145508	10667	7.9%	95193	5230	5.8%
1991	153298	7790	5.4%	98809	3616	3.8%
1992	153170	-128	-0.1%	102325	3516	3.6%
1993	142110	-11060	-7.2%	99364	-2961	-2.9%
1994	132260	-9850	-6.9%	97833	-1531	-1.5%
1995	127455	-4805	-3.6%	97512	-321	-0.3%
1996	126202	-1253	-1.0%	99651	2139	2.2%
1997	125078	-1124	-0.9%	100529	878	0.9%
1998	120111	-4965	-4.0%	96032	-4497	-4.5%
1999	114948	-5162	-4.3%	93228	-2804	-2.9%
2000	110152	-4796	-4.2%	90000	-3228	-3.5%
2001	106010	-4142	-3.8%	90175	175	0.2%

出所：株式会社ゴルフ経営研究所資料。

第二に、練習場は異業種への転換によって減少の要因である。練習場の開発には、ゴルフ場のような時間のかかる特別な許認可が必要しない。また建設期間も 6 ヶ月から 1 年弱とゴルフ場よりも短いため、経済状況に応じて施設数の増減が起こって来た。ゴルフ練習場は、周辺 5 キロから 10 キロの半径を中心市場としているために、ある程度の人口密度がある立地条件を満たしている。そのために練習場の跡地利用は意外と他業種に及ぶ。たとえば、大阪市内のシラヤマスポーツセンターは、日曜大工とスーパーの複合施設となり、なんばゴルフセンターは、住宅展示場に転用された。転用の可能性が少ないゴルフ場と比べて、練習場はマーケットニーズにより施設数の推移が見られる。過去にボー

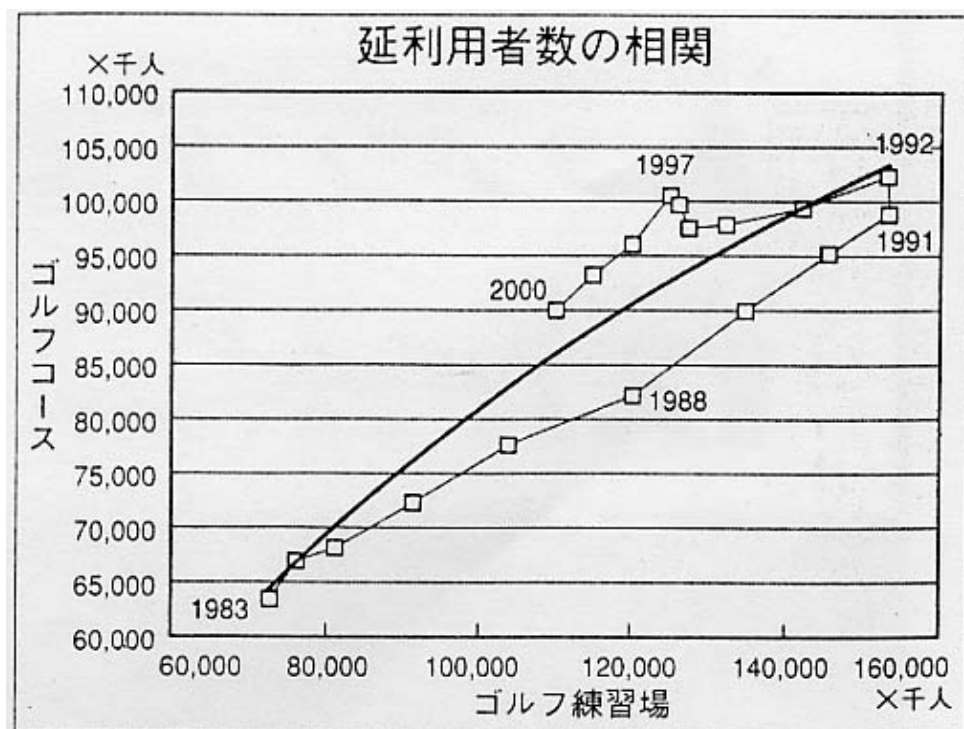
リング場で起きた現象に似ている。

### 5.3.3 ゴルフ練習場とゴルフ場のマーケットの関係

前節の図表 5 - 3 を参照して、分析をおこなおう。ゴルフ経営研究所は集計、発表した統計によると、2001 年度全国のゴルフ練習場利用者数は、1,060 万人で、前年比 414 万人減少し、率で 3.8%の落ち込みとなった。10 年連続の減少となったこの利用者数でもわかるように、ゴルフ練習場のマーケットは厳しい環境にあることは間違いない。このゴルフ練習場市場の実態に直面して、ゴルフ練習場とゴルフ場の二つのマーケットは一体のものであることを一度再確認する必要があると考える。ここでは、まずゴルフ練習場利用者数の減少はゴルフ場の利用者数との深い関係を分析する必要がある。

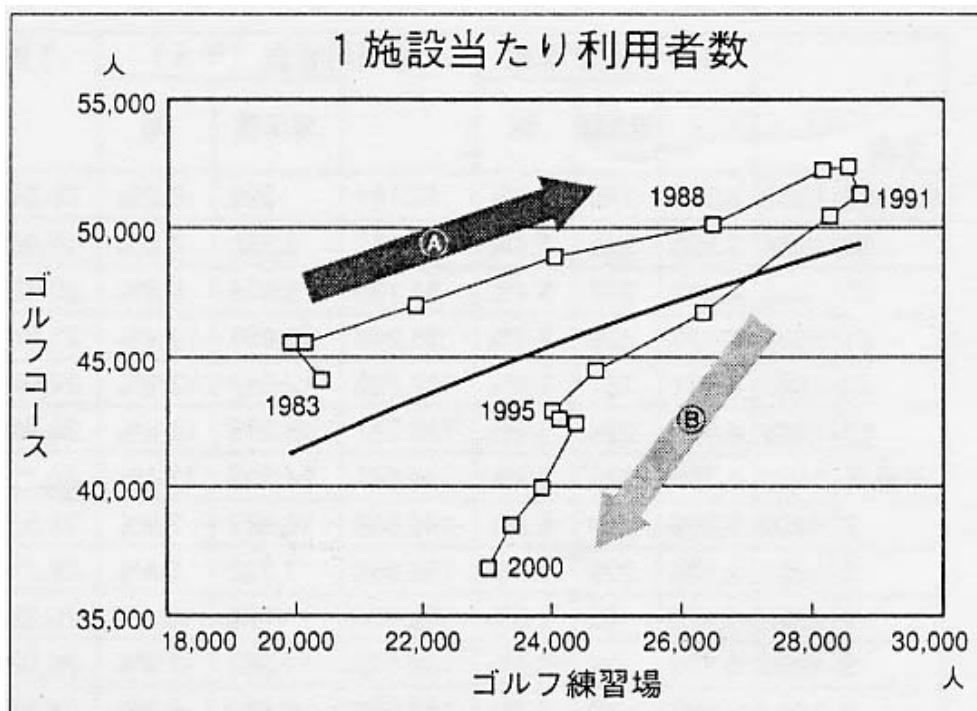
図表 5 - 4 の延利用者数の相関と図表 5 - 5 の一施設当たり利用者数の推移を示している。

図表 5 - 4 延利用者数の相関



出所：『ゴルフマネジメント』2002 年 3 月号

図表 5 - 5 一施設当たり利用者数の推移



出所： 同図表 5 - 4。

図表 5 - 4、図表 5 - 5 からわかるように、ゴルフ場とゴルフ練習場のマーケティングが一体となって動いている。まず図表 5 - 4 が示すように、ゴルフ練習場の利用者数が 1991 年をピークに減少へと折り返し、ゴルフ場は翌 1992 年がピークで減少傾向を強めた。両者の深い関係が明らかである。

また、図表 5 - 5 の一施設当たりの利用者数の動きからは、別の連動性が読み取れる。一施設当たりの入場者数が早く減少したのはゴルフ場の方である。ここには、価格設定や予約を含めたプレーへの阻害要因が強く働いたと考えられる。その是正が前述したようなセルフプレーの増加や低料金化などの流れである。

もう一つ図表 5 - 5 から読み取れるのは、マーケティングが拡大するスピードと縮小するスピードの相違である。需要拡大のスピードは比較的に緩やかであるのに対して、縮小するスピードは非常に速い。この動きには非常に危険な要素が含まれている。縮小するペースが大きな角度で落ちているのはゴルフ練習場の利用者数の減少に比べて、ゴルフ場の利用者数の落ち込みが急なためである。この動きが起きたのは、前にも触れたように、ゴルフのマイナス成長が起

こっていないからである。ゴルフ練習場は施設数を減らすことで需給調整をしているが、ゴルフ場コース数を減らすというマーケティング機能がまだ働いていない。そのために、一施設当たり入場者数が急激に減少する結果になったのである。

#### 5.4 マーケットからみるゴルフ産業の行方

いままで、ゴルフ産業の落ち込みは景気の循環と関連付けて説明されることが多かった。景気は循環するので、辛抱する木に花が咲くと考えれば、ここは我慢するしかないという主張である。しかし、世界秩序の変化や世界分業化の進展などによって、日本経済は従来のシステムでは景気回復しないことがようやく認識された今、政治も経済も大きな転換期を迎えようとしている。ゴルフ業界も変えなければならない。それは需要をつくることである。ゴルフしたい人を掘り起こし、潜在市場を顕在化させ、需要規模を維持する。このようなマーケティングはゴルフ業界に一番欠けていたのではないかと考える。その方法としては、以下の2点を提言したい。

第一に、経営意識の転換が必要である。日本ゴルフ業界に携わる関係者から「ゴルフ好きだから、ゴルフを仕事として選んだ」という発言が良く聞く。このような動機は仕事に情熱をもたらすプラス面はもちろんあるはず反面、自らの趣味をビジネスに転嫁し、消費者の志向を軽視するといった危険性も持っている。それが日本のゴルフ業界で、マーケティングが定着しない原因となっているという指摘がある。現在ゴルフ組織の中核にある多くの関係者にも、同様な傾向が見られる。このような関係者の価値観や志向が、消費者の感覚と一致している場合は問題にはならなかった。しかし、ゴルフ市場を構成する中心層が大きく変わった現在、ギャップが当然生まれたのである。このギャップを解消するのが、マーケティングの役割であろう。経営者は、自分の道楽をビジネスの対象とすることの違いを十分に認識し、マーケティングを重要視する経営意識の転換が大事である。

第二に、組織の転換が必要である。現在ゴルフ市場の低迷は、ゴルフ人口の減少と稼働率の低下による部分が多い。それは既存ゴルファーの「ゴルフへの飽き」や「ゴルフ離れ」と一般生活者の「ゴルフ無関心化」が原因であるとの見解がある。しかし、このような需要環境を変えるには、組織の転換を行わなければならない。それは需要環境の変化に対応できない既存組織の体質と能力に問題がみられているからである。

現在日本ゴルフ業界では一つの財団法人と8つの社団法人が認可され、活動を展開している、このような多くの公益法人を抱えるスポーツは、他にはあまりみられない。この他にも多くの任意のゴルフ団体が存在し、その中の7つを加えた16の組織が「日本ゴルフサミット会議」を結成し、ゴルフの普及と活動

を展開している。このような縦割り行政的な組織形式の弊害が近年指摘されるようになった。まず、日本のゴルフ界では、活動の中核となる公的ゴルフ組織は各々異なる監督官庁の管轄のもとにある。しかもその担当区割りはゴルフ活動と直接な関係がなく、単に行政の都合によるものである。そのため行政主導による縦割り展開の弊害が、需要構造の変化への迅速な対応を防げる障碍となっている。

ゴルファーとその需要が存在する市場はひとつである。ところが、供給側は領域のことなる行政組織の監督のもとに、複数の団体が個々に活動に取り組むといった、複雑で矛盾する対応を取り続けてきた。

経済高度成長を背景に、多量な新規ゴルファーの参入が可能な過去のゴルフ市場では、このような組織的矛盾もさして問題にならなかった。ところが、ゴルフを取り巻く環境が一変した現在、活性化への対応を防げる大きな障壁となってきたのである。いくら多くの組織が結集し、共同のスローガンを掲げ行動を起こしたとしても、現在のような共同体的な活動を続ける限り、その実現は困難である。

上述を総合してみると、ゴルフ産業は最も経済影響されやすい産業であるゆえ、今日の日本経済のなかで、ゴルフ産業の発展が厳しい状況にあることがはっきりしている。そこで、新しい起業に際する立地選択原則として、潜在市場のある場所を選択すべく、中国に着目したのである。そして、新市場としての中国ゴルフ市場について、次章で詳述する。

## 第6章 新市場としての中国における第二創業の根拠

1989年のベルリンの壁崩壊は、ボーダレスの経済の開始のシンボルでもあった。それ以来、あらゆる価格が地球規模で一つになろうとしている。同じ仕事でも、日本人の給料は中国人の給料の数倍あるいは数十倍となると、負けることが目に見える。それは、給料も地球規模で一つの流れとして考えなければならないからである。

競争相手も、近くと同業者ではなく、世界のどこからでも現れる。とはいえ、日本人は危機感だけを感じる必要もない。というのも、地球規模で価格が一つになっていく過程で、様々なビジネスチャンスも地球規模で生まれるからである。チャンスをつかめるかどうかが鍵となる。

筆者はゴルフ練習場経営に関わる仕事に従事しながら、日本ゴルフ産業界も、グローバル化の時代に対応出来る経営システムを模索しなければ再生できないと痛感している。そこで、日本ゴルフ産業の再生策を、日本国内だけを考えるのではなく、地球規模で考えるべきである。そして、本研究を通じて、日本ゴルフ産業再生のための国際的な第二創業の方法論を模索したい。

本章は産業論の角度から、産業分析を通じて、第二創業の立地選択を中国にした理由を明らかにすると同時に、第三次産業に属しているスポーツ産業、とりわけゴルフ産業が中国において、発展する背景や条件、可能性を検討して行く。そして、ゴルフ産業化を背景に、第二創業としての「Image Golf School」の展開の可能性を考察していく。

### 6.1 中国における改革開放の推移と現状

#### 6.1.1 計画経済から市場経済への軌跡

中国は建国後半世紀の歴史において、本格的な経済発展を成し遂げたのは、1980年代半ばからの十数年間であるといえる。この時期において、政府は長年わたり実行してきた計画経済対する見直しを行い、経済体制における市場経済への移行が経済成長の一番の原動力であると考えられる。そして、このような市場経済体制への移行は、ゴルフ産業形成の条件を創出し、さらに発展する可能性をもたらしたと考える。

ここでは、まず中国の「計画経済体制」を説明しておこう。

中国の近代史を振り返ると、100年近くの内外戦争のため、近代的な民族工業はほとんど発展させることできなかった。1949年中華人民共和国は建国後、長い内外戦争が終焉し、平和時代を迎えると同時に、自力で工業化を開始しようとした。そこで旧ソ連 1930年代の工業化のための社会主義的計画経済システム



をモデルとして、社会・経済政策を取り始めたのである。そして、旧ソ連を模倣し、最初の経済発展 5 ヶ年計画が制定された。<sup>21</sup> それには重工業化体制の構築、生産手段の社会主義化、計画経済体制の定着など内容が盛り込まれていた。この時期は「一五期間」と呼ばれている。

中国の「計画経済体制」では、政府はすべての重要生産単位を国有化した。1952 年に中央政府は全国的に計画・執行する最高行政機関として国家計画委員会を創設し、一連の計画化措置を通じて政府統治制の企業の生産・流通過程はもとより、資金の調達や労働力の配分・賃金にまで及ぶものであった。計画の実施は具体的には産業監督官庁から企業へ、中央から地方へという二つの系統を通じて、計画指標を細分化し、下達していくというシステムで行われていた。

しかし 1958 年から、毛沢東をはじめとする共産党は「大躍進」、「文化大革命」などの政治運動を起こし、いわゆる「動乱期」が始まった。まず、「大躍進」期間において、経済運営は極端に混乱させられた。「大躍進」とは、根拠のない高い目標を設定することによって、アメリカやイギリスにキャッチアップする「躍進」を狙うことである。無論、この政策は国を躍進させるどころか、膨大な浪費をもたらす結果になった。また、「文化大革命」時代において、人は「経済」という言葉を口にするだけで罪になるほど、「政治運動」優先の時代に突入したため、1953 年から 1957 年までの間に始まった工業化も台無しになり、政治的な試行錯誤が繰り返されていた。国民経済は 20 年間発展せず、産業政策も言うまでもなくなかった。1979 年から「鄧小平時代」に入り、毛沢東時代の「経済発展より政治運営優先」路線が終焉し、中国政府は改革・開放の政策を採用した。そして、1980 年代半ばには、人民公社は解体され、生産請負制<sup>22</sup>が導入された。この生産請負制によって、農業生産性の大幅向上が実現した。更に、人口の 8 割近くの農民はこの請負制によって、初めて収入を得る機会が与えられた。これはまた消費市場が拡大する契機となった。

第 6 次 5 ヶ年計画の 1981～85 年の間で、中国政府は国民の生活を如何に早く豊かにすることを課題にした。そのために、経済発展の重点を国民生活と密接に関係する軽工業に置き、加工業に対する生産奨励政策を打ち出した。結果的には、全国的にカラーテレビ、冷蔵庫、洗濯機など家電製品の加工業に対する過剰投資と生産能力の遊休化が生じた。これは、地方政府が生産規模の拡大

---

<sup>21</sup> 中国において、全国人民代表大会は 1953 年から 5 年ごとに経済発展の 5 ヶ年計画を制定し、各産業の 5 ヶ年の達成目標を設定する。一般に「一五期間」、「二五期間」...と呼ばれる。

<sup>22</sup> 農民が村の所有する土地を借りて、一年間の収穫による収入の中から一定の金額を村に納める契約を、村との間で取り決める制度が当時の生産請負制である。残る収入は農民の所得となる。

を追及した結果であると考えられる。この時期には、まだ市場メカニズムが重要視されていなかったからである。

1988 年国会計画委員会の中に産業政策司（司は日本の省庁なかの局に相当する）が設立された。翌年の 1989 年、政府は 5 カ年計画と別に、国家計画委員会が「国務院の当面の産業政策に関する要点の決定」を公布した。ここでは「産業政策」という言葉が初めて使われた。<sup>23</sup> この「産業政策」は日本の「産業政策」とその理論についての研究を背景に、特に小宮隆太郎や正村公宏などの理論が参考にされて、打ち出されたものと言われている。その意味としては、「産業（部門）の資源分配、あるいは産業（部門）内の産業組織に、政府が介入することによって、その国の国民的な目標を達成しようとする政策である」。<sup>24</sup> 産業政策の直接の目標は、産業の発展を促進し、産業構造の高度化と産業の国際競争力の向上を進めることである。産業政策の手段は、政府の介入と市場メカニズムを結合するという原則により、産業間・産業内の資源分配に介入することによって政策目標を実現することである。そして「国務院の当面の産業政策に関する要点の決定」の中で、加工業の生産能力が過剰であることと、エネルギー、素材、輸送などの基礎産業の生産能力が不足している問題が指摘され、供給過剰の業種を制限し、供給能力が不足する業種に支援するという産業構造調整の政策が決定された。ここまで、また経済の発展は政府当局の計画によって作用される比重が大きかった。

そして、中国経済発展における一里塚的な存在は「社会主義市場経済体制」へ転換するという 1992 年の政府の政策決定である。中国は長期間計画経済において試行錯誤を繰り返した末、市場メカニズムの存在を認めて、市場経済へ移行することによりようやく辿り着いたのである。これによって、経済における飛躍的な発展が開始したのである。

### 6.1.2 開放政策の推移

中国の開放政策による大規模な外資導入は中国経済発展の大きな機動力となり、そして、産業構造の高度化をもたらす大きな要因となった。なかでも、直接投資による外国企業の中国進出は第三次産業の拡大をもたらし、またスポーツ産業やレジャー産業の発展には最も影響を与えたと考える。

中国の改革・開放政策の実行は 1979 年から始まって、段階的に導入されたのである。その理由と過程、さらにゴルフ産業を含むレジャー産業への影響について、本章で検討する。その前に、中国における対外開放政策導入の経過をまとめておこう。

---

<sup>23</sup> 丸山伸郎著『中国主要産業の現状と展望』日本貿易振興会、1999 年、4 ページ。

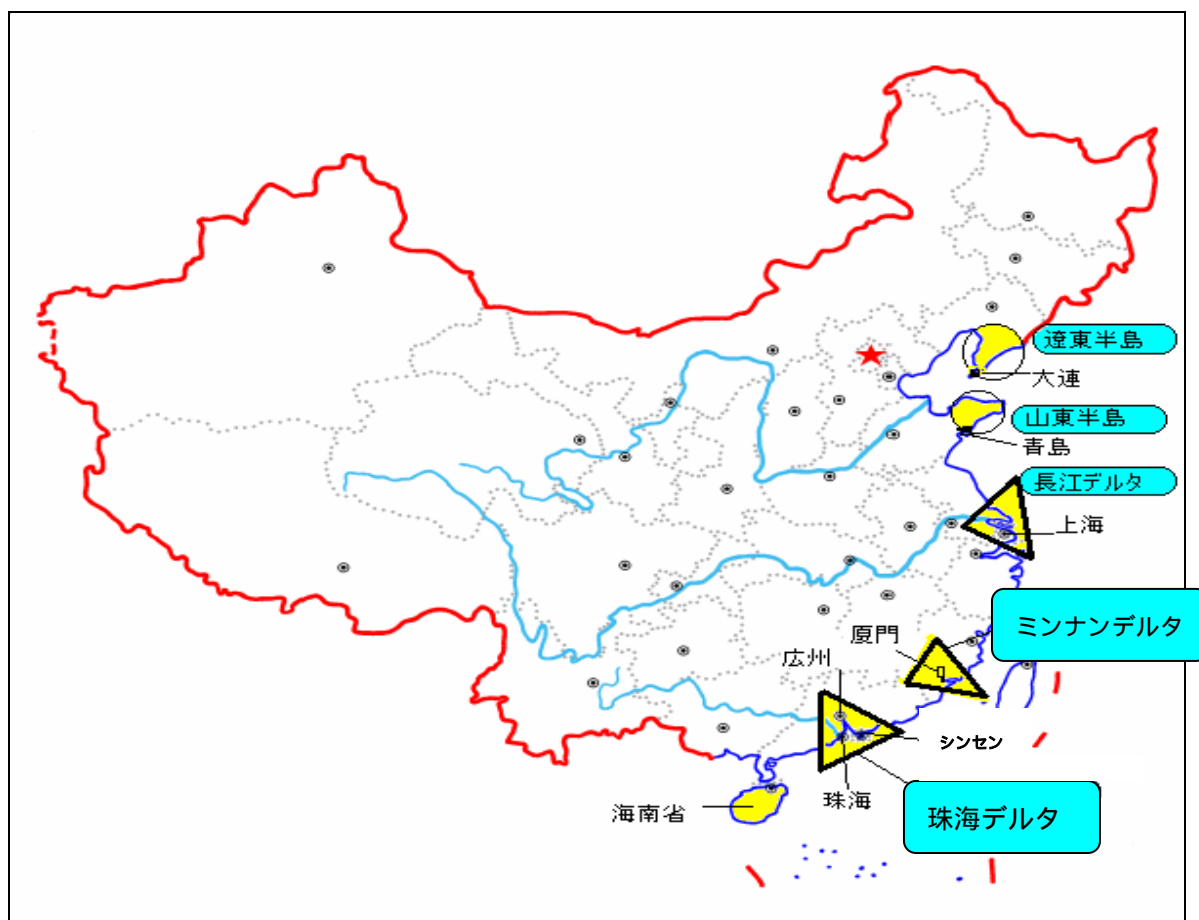
<sup>24</sup> 丸川知雄編『移行期中国の産業政策』アジア経済研究所、2000 年、70～72 ページ。

1979 年 7 月に公布された「合併企業法」によって、禁止されていた外国の資金、技術、管理システムなどの導入が解禁された。政府は対外開放の国内への衝撃を緩和するために、開放地域を段階的に限定する政策をとった。この政策によって、中国東沿岸部における発展経済圏の形成をもたらした。

最初に対外開放したのは東南部沿岸の広東・福建両省である。中央政府は両省に「特殊政策・弾力的措置」をとる権限を与え、1980 年に広東省のシンセン・珠海・汕頭、福建省の廈門を経済特区に決定した。特別経済技術開発区の企業は、所得税や土地・インフラ（水、電力など）の使用及び原材料の輸入、出入国などの面で優遇される。更に、1984 年には、大連、天津、上海、広州など 14 の沿海都市を沿海開放都市とすると共に、これらの都市に経済技術開発区を設置し、経済特区と同様な優遇措置を与えた。1985 年 1 月には、上海市を中心とする長江デルタ、珠海市を中心とする珠海デルタ、廈門を中心とするミンナデルタを沿岸経済開放区に指定し、対外開放の範囲をこれらの地区の農村部まで拡大した。1988 年 4 月に大連市を含む遼東半島と青島市を含む山東半島を経済開放区に加えると同時に、海南島を広東省から独立させ、海南省として全島を経済特区とした。その分布状況を整理し、作成した地図は図表 6-1 である。90 年代に入って、開放政策は従来の沿海地域から辺境地域と揚子江流域へと更に拡大した。

そして、経済特区の優遇政策は大規模の外資が中国へ流入する最も大きな要因の一つとなった。それと同時に、経済特区の展開が外資の導入や外国企業の進出を大きな影響を与えたため、経済特区の分布状況は中国経済発展を理解するには非常に重要なキーポイントになっている。

図表 6 1：中国对外开放經濟特区分布図表



出所：筆者作成。

### 6.1.3 外資導入の展開

開放政策のもとで中国が、最も経済の発展に影響を与えたのは外資の導入である。対外借款や、直接投資といった外資を経済発展のために積極的に活用してきたからこそ、先進諸国は半世紀から百年掛かって実現したことを中国では、ここ二十数年の間で成し遂げてきたという奇跡的な発展ができたと考えられる。ここで、この中国経済にとって極めて重要な存在である外資の導入の推移と特徴をまとめておこう。

まず、外資導入の段階をみると、中国の開放政策の流れと外資進出の動向からみると、経済発展とともに、五段階の展開を経過していると考えられる。中国の外資導入の形態には対外借款、直接投資、コマーシャル・クレジットなどがある。また、対外借款は外国政府借款、国際金融機関借款、債券発行などを含む。直接投資は合弁会社、合作企業（協力会社）、独資企業（100%外資企業）

協力プロジェクト、支店・駐在員事務所などの方式を含む。コマーシャル・クレジットは委託加工貿易・補償貿易などを含む。そして、その 5 段階は以下のようなものとなっている。

第一期 1979~84 年の開放政策の始動期である。借款を中心とする外資導入を行った。直接投資は協力・合併が主であった。

第二期は 1985~91 年の開放政策の拡大期である。経済開発区の設定などはこの時期である。さらに、1986 年に外資奨励政策が公布されるなど、開放政策の拡大とともに、外資進出の増加もみられた。

第三期は 1992~94 年開放を全国範囲への拡張期である。1992 年、鄧小平の経済特区視察の際発表した南巡講話によって、開放政策の対象は内陸まで押し広げられ、一段の拡大時期となった。その結果、外資の対中進出の第一次ブームが出現した。1993 年 1 年間全国で契約された直接投資件数は 83,437 件であり、開放政策をとって以来 12 年間の累計件数の倍に近い数字となっている。またこの時期を境に、外資導入のウェイトは借款から直接投資に移った。

第四期は 1995~99 年の引き締め期である。この時期における金融不安の発生の要因などによって、各方面における産業政策の調整を行っていたため、外資導入が、特に直接投資の減少がみられた。

第五期は 2000 年からの第二次投資ブームである。WTO 加盟交渉において、政府はアメリカなど先進国に対して開放の拡大を約束したことがこの再びの外資投資ブームを呼んだと考えられる。

次章において、中国ゴルフの発展は以上の外資導入の各段階のつながりを見ながら、詳しく分析を行なう。

次に、外資投資の傾向についてみると、外資の流れは以下の二つの大きな傾向が見られる。第一は、政府による借款から外資企業の設立による直接投資への移行である。1990 年に対外借款と直接投資がそれぞれ 65.3 億ドルと 34.9 億ドルであったのに対して、1998 のそれは 116.2 億ドルと 454.6 億ドルであった。<sup>25</sup> 導入された外資総額における直接投資の比率は 1990 年の 34% から 98 年 78% と大きく逆転したのである。直接投資の形態も合作(協力)から合併へ、更に合併から 100%外資の独資へと流れつつある。その理由は二つ挙げられる。一つには独資が認可される業種が増加したという中国外資政策の影響である。もう一つは、外資企業の国内販売の解禁によって、外資も独資方式を求めるようになったことである。そして、外資系企業の生産・販売における現地化の進展につれて、外資系企業は技術・経営面で優位に立っているため、国内企業は極めて苦しい立場に置かれている現状を呈している。第二は、外資の流入先の

---

<sup>25</sup> 南亮進、牧野文夫編『中国経済入門』日本評論社、2001 年、158 ページ。

労働集約産業からハイテク産業など付加価値の高い産業へ移転する傾向である。業種別直接投資を見ると、1990年代初期、アパレルや紡績などの伝統的、労働集約的産業と資源関連産業（非金属）に多くの外資企業が進出していたが、90年代後半には電子、通信産業への直接投資による積極的な展開が見られるようになった。1995年外資企業がその産業全体に占める割合を企業数と付加価値からみると、電子と通信設備がもっとも高く、それぞれ36.3%と58.8%である。<sup>26</sup> その背後には、外資企業における中国市場に対して、コストダウン重視から中国国内市場重視への戦略転換が隠されていると考えられる。

最後に、外資導入の特徴をまとめておこう。1997年末現在、地域別の外資導入状況をみると、投資項目数、契約金額、及び実際に投下された金額のいずれをとっても、圧倒的に東部地域に集中し、それぞれ81.63%、86.82%、85.01%と割合が大きかった。産業部門別の状況を直接投資項目数からみれば、第二次産業、第三次産業、第一次産業の順となっている。1997年末現在は、第一次産業2.59%、第二次産業75.9%、第三次産業は21.45%となり、第二次産業への直接投資の集中がみられる。<sup>27</sup>

ここで、第二次産業、特に製造加工業への投資集中していたことがはっきりしている。第二次産業の成長は中国における都市化や国民所得の向上につながるため、さらに第三次産業の発展にもつながっていくと考えられる。

#### 6.1.4 開放と外資導入の結果

開放政策のもとで、外資の導入の成果は以下の4点にまとめたい。

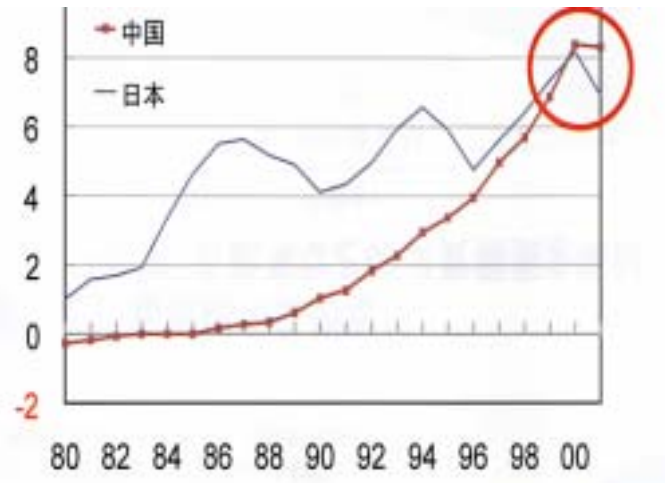
第一に、第二次産業の発展が促進され、世界の工場になった。さらに、その特徴としては、第一に世界最大の対米貿易黒字国であること、第二に高付加価値製品へシフトしつつあること、第三に世界トップクラスの製造業が形成しつつあることなどがあげられる。図表6-2が示すように、中国の対米貿易黒字は80年代から急速に増加し、2000年に日本を凌駕し、世界最大の対米貿易黒字国にまで成長した。その黒字額は800億米ドルを超えた。

---

<sup>26</sup> 南等前掲書、159ページ。

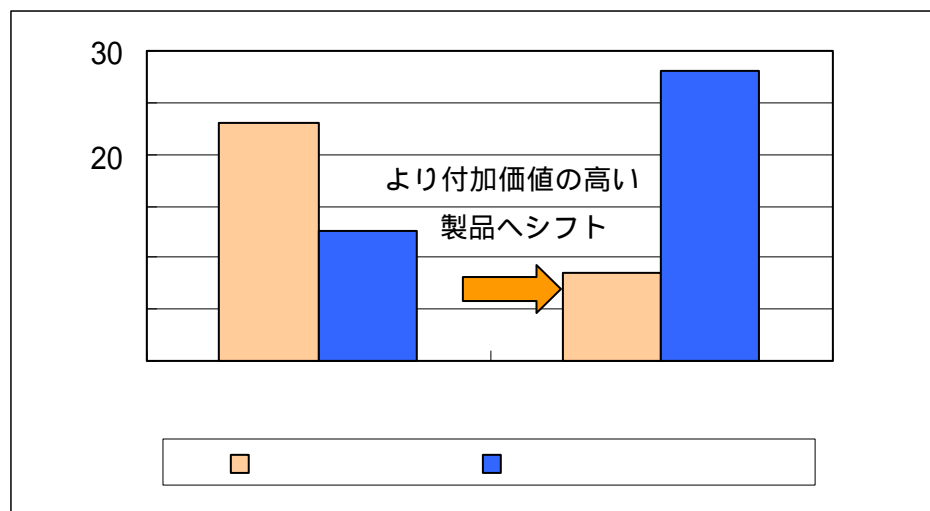
<sup>27</sup> 佐々木信彰編『中国経済の展望』、2000年、31～32ページ。

図表 6 - 2 対米貿易黒字の日中比較



出所：米国商務省資料。

図表 6 - 3 中国から米国への輸出品目別シェア



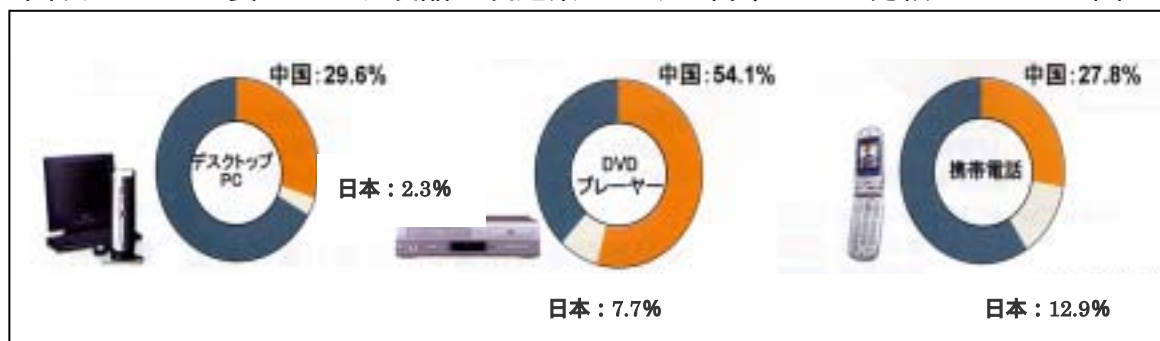
注：％は中国から米国への総輸出額に占める各品目の輸出シェア

出所：WTO「国際貿易統計 2002」。

さらに、図表 6 - 3、図表 6 - 4 が示すように、その輸出品目も付加価値の高い製品にシフトしている。WTO「国際貿易統計 2002 年」の資料によると、中国の米国への輸出品に占める電気・通信機器の割合は既に 4 分の 1 を超えている（図表 6 - 3 参照）。また、日経新聞によると、2002 年末において、パソコンデスクトップ、DVD プレーヤー、携帯電話が製造業に占めるシェアは、中国に

において既にそれぞれ 29.6%、54.1%、27.8%を占めており、日本の 2.3%、7.7%、12.9%という割合を上回っていることが解る（図表 6 - 4 参照）。

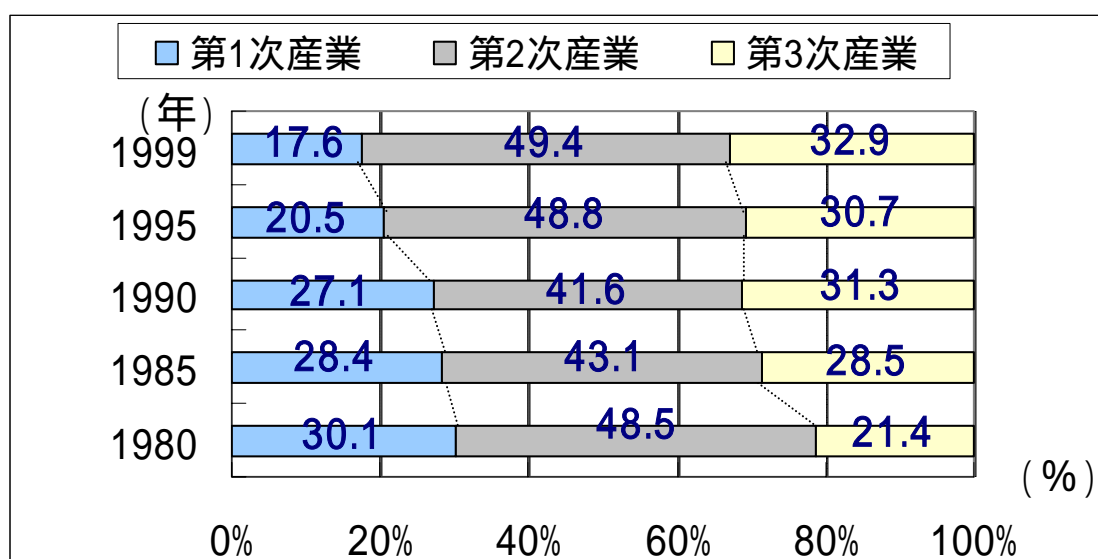
図表 6 - 4 主要ハイテク製品の製造業における日中シェア比較のイメージ図



出所：日本経済新聞社資料。

第二に、産業高度化が促進したことである。外資は、沿岸部において労働集約的な産業に進出し、加工貿易を発展させてきた。一方、沿岸部では、外資進出による労働機会と余剰人員が結びつくことで、経済が発展し、産業構造が変化してきた。図表 6 - 5 が示すように、中国の GDP 産業別構成比では、第一次産業の割合は 1980 年に 30.1%であったのに対して、1999 年に 17.6%までに低下した。反対に、第三次産業の割合は 1980 年 21.4%から 32.9%まで上昇した。第一次産業の縮小、特に三次産業の拡大は産業高度化を意味している。それと同時に、消費市場の拡大も意味している。

図表 6 - 5 中国の GDP 産業別構成比（2000 年）



出所：三菱総合研究所編「中国情報ハンドブック」20001 年版



第三に、経済発展における大きな地域差が表面化してきたことである、図表 6 - 6 をみて読み取れるように、東部沿岸地域では、経済実力のある 6 つ「メガリージョン」が形成されている。

大前氏が『チャイナ・インパクト』になかで、中国の東沿岸部を東北三省、北京・天津回廊、山東半島、長江デルタ、福建省、珠江デルタといった地理的グループを、経済的連帯性によって、「メガリージョン」と称している。これらの地域において、改革開放以来、経済規模の拡大は著しい。そして、これらの地域のダイナミズムは中国全体の経済発展の牽引力になっている。

図表 6 - 6 中国発展する 6 つのメガリージョン



出所：大前研一『チャイナ・インパクト』2002 年。

第四は、地域別産業構造の格差と二重構造の形成である。

産業構造を国内総生産額（GDP）比率でみれば、第二次産業がすでに 50% を占める工業国で有りながら、就業比率でみると、第二次産業は 20% 強に過ぎず、依然として第一次農業国の水準である。また、省別の産業構造において、人口の六割を占める内陸農業地域と四割の東部沿海工業地域という経済地域の二重構造が産業構造に投影されたものと思われる。東部沿岸工業地域の代表としての上海では第三次産業の就業者割合が既に 50% 近くになり、反対第一次産業がわずかしかなかった。これに対して、西部地域ではまだ 30% 以上の就業人口が第一次産業にある。さらに、GDP に占める第一次産業の割合が依然として 70% 前後となっている。

上述のような中国の産業構造にみられる二重構造は、歴史的・地理的条件に規定されながらも、改革・開放後の積極的な外資導入によって大きく加速されてきたと考えられる。

二重構造は無論問題視するのは一般的である。しかし、他方では、このような二重構造こそが、農業社会である内陸部からの資源や安価の労働力の提供によって、東沿海部のさらなる工業化、サービス化という産業の高度化の基礎であり、中国の経済平均水準を向上させる必要条件にもなっている。そして、東沿海部におけるゴルフ産業を含むレジャー産業の形成の必要条件になる。

#### 6.1.5 沿海部のダイナミズムとその影響

「メガリージョン」のような経済的な地域の形成はゴルフ産業の形成と発展に直接的に影響を与えるため、ここで少し詳しく分析しておこう。

前節でも触れたように、中国経済を先導するのは中国の沿海部である。沿海部では、中国政府の対外開放政策の一環として、1980 年代シンセンなどの 5 つの経済特区をはじめ、上海、広州など 14 の沿海開放都市を裁定された。そして、1985 年 2 月に長江デルタ、珠江デルタなど沿海開放地帯として指定され、外資導入、技術導入などの対外経済活動の自主権が与えられるとともに、投資する企業、外国人、華僑などに対する優遇措置が認められた。そうした政策のもとで、海外からの投資がスタートし、外資企業による対中直接投資額は大幅に増加するようになり、2001 年には 400 億ドルを超える勢いとなった。中国の工業生産高の 25% は外資企業に占めた。特に珠江デルタ、長江デルタでは、外資が集中し、産業集積が高まり、激しい地域間競争まで生まれてきた。

開放の展開が最も速い珠江デルタは、中国華南、広東省の珠江流域を中心に、特別行政区の香港、マカオや経済特別区のシンセン市、珠海市をはじめ、惠州

市、東莞市、広州市などの工業都市が連がるエリアをさす。中でも、開放するまでに小さい漁村であったシンセンは最大の工業都市として、珠江デルタの中心的存在となって、電子電機関係、繊維関係の工場が数多く集積している。この地域は香港には隣接していることから、生産した製品を香港経由で世界各地に輸出するルートが確立されており、世界の生産拠点として、「世界の工場」とまでいわれている。さらに、香港に隣接しているという独特の地理的位置から、昼間に香港で仕事し、夜にシンセンで住むような香港人が増えつつ、香港人の生活区にもなった現象が起きた。これはシンセンを中心とする珠江デルタにおいてゴルフ産業の萌芽と発展にも決定的な要因となった。そのような現状を踏まえて次の章において、詳しく検討していく。

長江デルタは、中国華南、江蘇省南京から上海まで長江沿いに広がる地域と、その南部にあたる浙江省までのエリアである。この地域は、国内最大の消費市場であることから、国内市場へのアクセスに便利な立地条件を有している。1990年代に入り、同地域への外資による直接投資は急増し、最近では珠江デルタを抜く勢いでハイテク企業が進出するなど急成長している。この地域の経済をリードするのは上海市である。上海市東部の浦東新区は中国最大の経済開発区としてさまざまな優遇政策が与えられ、外国企業による投資が拡大している。この地域のゴルフ場の建設も珠江デルタに続いて、急速に展開している。ここからも、ゴルフ産業と経済発展の密接な関係をみることができよう。

さらに、今後中国において、更なる産業高度化を進めるためには、外資との協力関係を強化する必要がある。また、沿海部と内陸部でそれぞれの特性に応じた多層的な産業構造を形成して行かなければならない。特に、第三次産業においては、外資の優れた技術・ノウハウを導入することで、振興を図り、沿海部の産業高度化をしていく必要がある。また反対に、内陸部において、沿海部へ労働力の流動によって、第三次産業就業人口比重の低減につながるという理由から、沿海部のリードで工業化を進む必要がある。ここには、ゴルフ産業という日本のノウハウがまさに必要とされるものであろう。

## 6.2 市場としての中国の可能性の研究

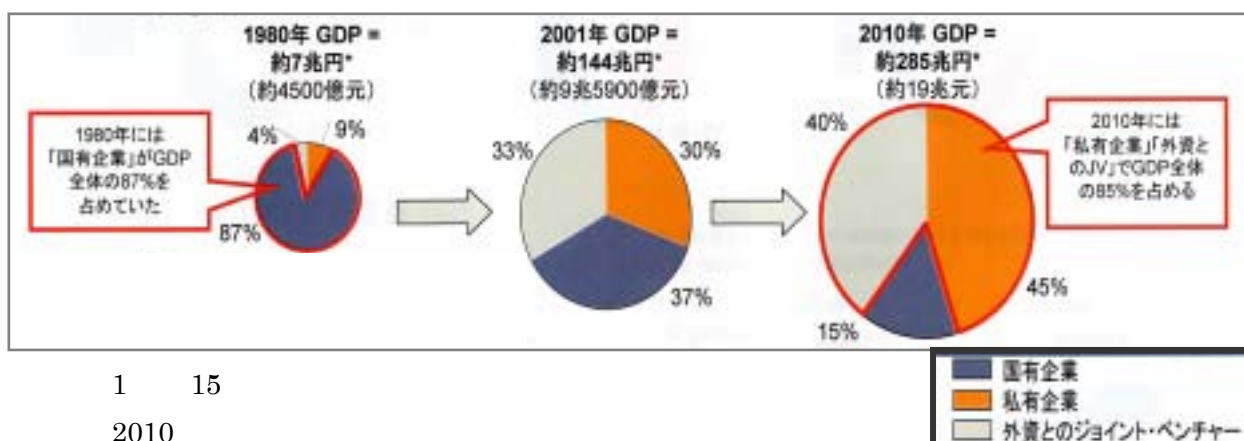
### 6.2.1 変貌した中国のポイント

中国経済発展の3つのキーワードはグローバル化、民営化と都市化はあるように、改革開放の政策のもとで、外資導入によって、中国経済のグローバル化と都市化が進み、世界の工場だと言われるまで発展してきた。そして、近年さらに、世界の市場と見込まれ、さらに世界各国の企業マーケティング戦略の最大なターゲットとなりつつある。このような「世界の工場」と「巨大な消費圏」であることは、中国経済成長を支える2つの原動力と考えられる。ここでは、

まず変貌した中国国内に見られるポイントを以下の三点にまとめておく。

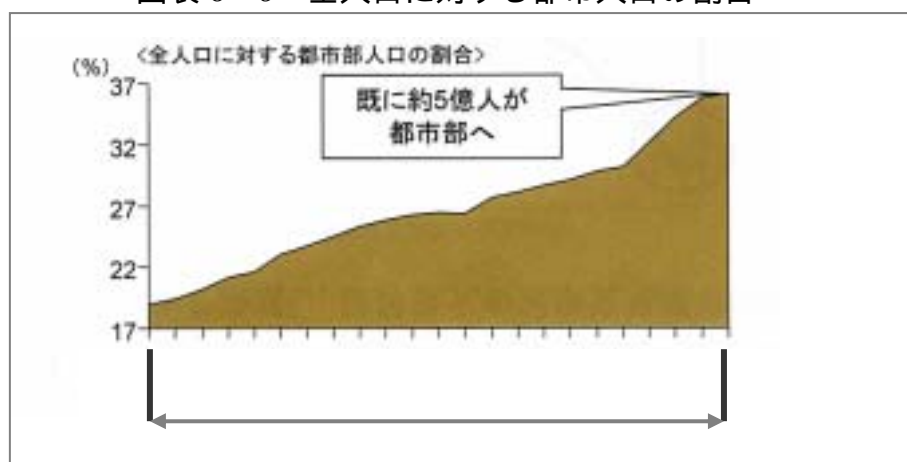
第一に、民営化による企業間競争時代の到来である。図表 6 - 8 が示すように、GDP に占める国有企業割合は、改革初期の 1980 年には全体の 87%であったのに対して、2001 年には 37%までに縮小した。この割合は市場化経済の進展につれ更に縮小すると考えられる。そして、2010 年に 15%までに縮小すると予測されている。

図表 6 - 8 GDP の企業形態別構成比



第二に、第一次産業縮小による都市化の加速である。図表 6 - 9 が示すように、都市人口は改革以来、右上がりの勢いが続き、2001 年には既に 5 億人に達している。そして、先進国の歴史をみればわかるように、この都市化の加速は必ず消費主要を喚起し、消費スタイルの近代化をもたらすことになる。

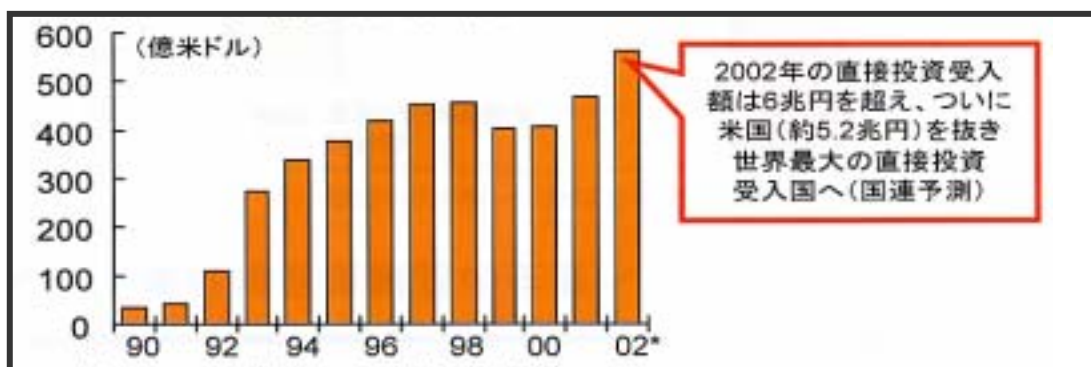
図表 6 - 9 全人口に対する都市人口の割合



出所： JP モルガン証券資料。

第三に、グローバル化による世界最大級の直接投資受入国に成長したことがある。図表 6 - 10 を参照すると、中国は 90 年代、特に 90 年代の後半から、外資直接投資の受入額の増加は著しいことが明らかである。2002 年の直接投資受入額は 6 兆円を超え、ついに米国（約 5.2 兆円）を抜き、世界最大の直接投資受入国になった。

図表 6 - 10 海外からの直接投資受入額の推移

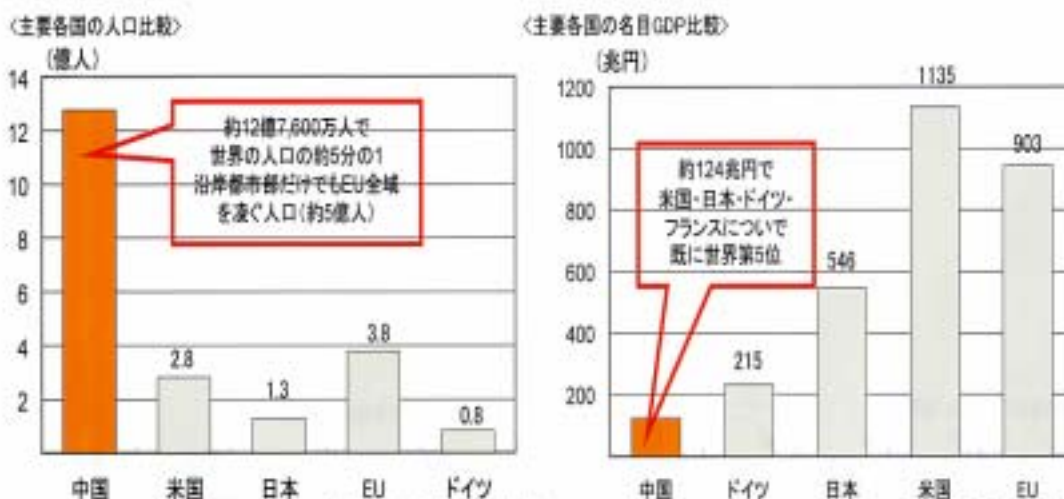


出所：JP モルガン証券 （2002 年は同社推計値である）

## 6.2.2 購買力向上による巨大な個人消費市場の形成

ここでは、図表 6 - 11 の中国マクロ経済指標を参照しながら、中国における巨大市場形成する要素の分析を行う。

図表 6 - 11 中国マクロ経済指標の主要国比較



出所：JETRO 資料。

### (1) 世界一の人口規模

中国の需要の力、すなわち個人消費市場の規模を測る場合、まず 12 億 7,600 万人にも達する人口の多さが注目される。これは日本の 10 倍、アメリカの 5 倍に相当する。沿海部都市の人口だけでも EU を凌ぐ 5 億人になっている。さらに、少子高齢化の影響で日本人の人口が 2010 年をピークに減少に転じるのに対して、中国は 2040 年まで増加し続け（出生率を一定として推計）、個人消費市場への参加人数も拡大することになる。

また、中国の年齢別人口構成を見ると、現在、0～14 歳が 23%（日本 15%）、15～64 歳が 70%（同 68%）、65 歳以上 7%（同 17%）となっており、日本と比べて 0～14 歳が 8 ポイント高く、65 歳以上 10 ポイント低い、若さみなぎる構成となっている。労働と消費の中心層となっていくこうした若年層の厚さは、個人消費市場がさらに拡大する可能性をみせている。

### (2) 所得水準の向上

所得面を見ると、地域に大きな格差がある。しかし、最も経済発展の著しい上海市では年間所得が約 15 万円に達するほか、都市部平均で年間 6,000 元（約 9 万円）を超えている。しかし、農村部の年間所得は都市部のおよそ 3 分の 1 の水準にある。さらに、勤務先や職種ごとにも大きな所得格差が存在し、外資系企業従業員の中では、平均所得の 3～5 倍の給与水準に上昇している。こういった外資系企業の従業員の人数も外資系企業の増加によって増え続けているため、高所得層・高消費層が形成されつつある。

### (3) 生活と消費スタイルの変化

所得水準の向上は、各家庭の生活水準の改善にも顕著に現れており、近年の耐久消費財普及率（100 世帯当たりの保有台数）をみると、カラーテレビ、洗濯機、冷蔵庫は都市部の各家庭にほぼ普及している。また 2000 年には、IT 製品の普及率数においてパソコン、携帯電話の急増が著しく、その後も市場の拡大が続いている。また、非常に高価格の自家用車の販売台数も急速に向上し始めた。

図表 6 - 12 都市部人口主要消費財の普及率

〈都市部人口100人当たりの主な消費財保有台数〉

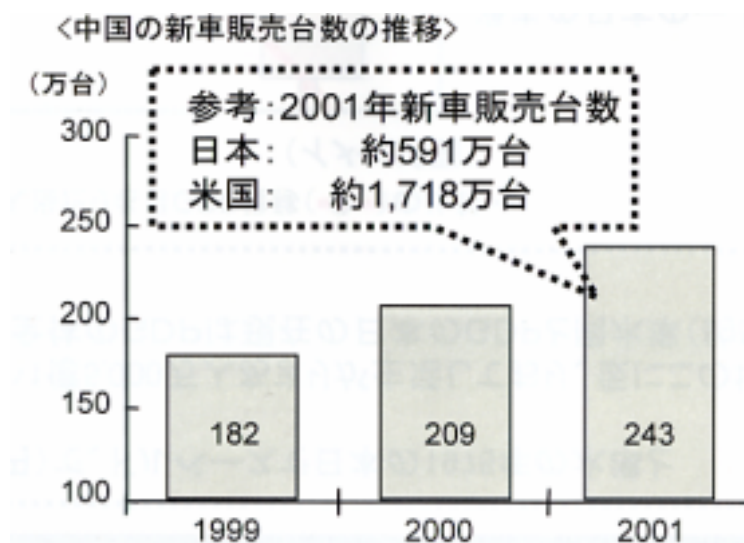
	洗濯機		冷蔵庫		カラーTV		エアコン		携帯電話		パソコン		自動車	
	中国	日本	中国	日本	中国	日本	中国	日本	中国	日本	中国	日本	中国	日本
1997年末	89.1	92.1	73	98.1	101	118.8	16.3	87	1.7	31.3	2.6	14.8	0.2	40.8
1998年末	90.6	90.1	76.1	97.7	105	122.2	20	83.4	3.3	39.8	3.8	20.5	0.3	40.1
1999年末	91.4	90.8	77.7	99.5	112	118.6	24.5	82	7.1	44.7	5.9	24.1	0.3	40.3
2000年末	90.5	90.9	80.1	99.8	117	119.1	30.5	90.4	19.5	50	9.7	27.4	0.5	37.5

出所：中国統計年鑑。



図表 6 - 12 が示す通り、従来のいわゆる三種の神器の普及率は都市部では既に高水準を示し、日本の水準に近付いている。また図表 6 - 13 を参照してみると、2001 年の販売台数は日本の半分近くになった。

図表 6 - 13 中国の新車販売台数の推移



出所：JP モルガン証券資料。

#### ( 4 ) WTO 加盟の消費市場への刺激

着実に生活水準を向上させてきた中国の経済力を、さらに飛躍的にアップさせることとなる出来事のひとつとして、2001 年 12 月 WTO ( 世界貿易機関 ) への加盟があげられる。これにより、中国は自由貿易体制に移行し、諸外国からの輸入品の関税率引下げや、金融・情報・通信といったサービス分野にも外資の参入が可能となる。また、より重要なポイントとなる知的所有権制度を設けることにより、経営技術や経営ノウハウを含むハイレベルの外資の進出が促進され、経済活動はますます活発化していくであろう。図表 6 - 14 は、主な WTO 合意内容抜粋を示している。

図表 6 - 14 主な WTO 合意内容抜粋

主な分野	合意内容ポイント
関税率引下げ	工業製品は、現行の 16.6% から、2010 年に平均 8.9% へ引下げ コンピュータや半導体など、指定の IT 品目は 2005 年に 0 % に 農産物は現行の 22.7% から、2010 年までに平均 15.0% へ引下げ 自動車の関税は、現行の 70% から段階的に引下げ、5 年後 25%、部品は 10% へ引下げ
輸入制限	自動車輸入数量（輸入割当枠）など 2005 年までに廃止
国際ルール化	自由貿易体制を促し、加盟国間での貿易ルールが統一されるため、中国の貿易政策が透明化へ 法整備の強化、外国企業は投資しやすくする
金融	外資系銀行でも地域により人民元の取引が可能になる。段階的に地域を拡大する
流通・小売	加盟 3 年以内に地域や店舗数制限を撤廃 外資系企業が中国国内で製造した商品の流通が可能
通信	加盟後 2 年以内に地理的制限を撤廃

出所：新聞、雑誌などをもとに作成。

このようなことから、市場としての中国には非常にポテンシャル性があり、魅力が感じられている。そこに、企業の第二創業としての可能性も充分あると考えられる。

以上中国における改革開放政策と市場の変遷軌跡について分析を通じて、次の 3 点が明らかになった。

第一に、70 年代の末からの改革・開放政策、特に外資導入の奨励政策によって、中国経済は飛躍的な発展が実現できた。そして、外資の進出によって、中国における産業構造の高度化も大きく進んできた。

第二に、開放政策の東南沿岸部への傾斜によって、中国では、経済発展における東南沿岸部と西内陸部の大きな格差が生じた。この格差は内陸部から沿岸部への安い労働力の大量流動をもたらし、沿岸部の経済の一つ支えにもなっている。この経済スタイルは中国の国際競争力の源泉になり、中国を世界の工場に成長させたともいえる。

第三に、産業構造の高度化に伴って、中国人は消費スタイルもが様化し、購買力も大きく向上した。したがって、中国には巨大な市場が形成されている。



さらに貨幣の人民元の購買平価力や市場の潜在的なスケールなどを考えれば、中国人、少なくとも都市部住民、特に開放地区の大都市の消費水準は既に先進国並になっているとも評価出来る。

以上の 3 点は、国際競争力と購買力両側面から、中国が世界の新市場として成り立つことは明らかであると同時に、中国を第二創業の拠点として考えられる。

しかし、現在まで中国は世界の工場として、ユニクロをはじめとして多くの企業が工業製品の安価な生産基地として利用している。中国の将来を考えると、工業化による所得水準の急激な上昇は、中国国内市場の重要性を高めると考えられる。

この中国市場に何を売るかは中国で何を作るかよりも単純ではない。しかし、基本的には我国の先進性を中国に売ることになる。この場合、物を売るのではなく、一つのノウハウ的なシステム、すなわち、ソフトを売ることが大切になろう。スポーツサービスコンサルティング事業はまさにシステム・ソフトの輸出である。

そこで、第二創業の成功要因の理論に基づき、スポーツサービスコンサルティング事業を内容とする第二創業が、中国では成功出来るどうかを次章から検討していく。

## 第7章 中国におけるゴルフ産業化からみる第二創業の現実性

前章では新市場としての中国に着目し、経済のグローバル化に直面する日本企業は、生き残ることを図る手段となる第二創業の拠点として、中国を選択する実行性を分析した。この章において、さらにスポーツサービスコンサルティング事業の中国での可能性を、中国におけるゴルフ産業化とそれによるサービスコンサルティング事業に対する必需性の側面から検討していく。

### 7.1 中国におけるスポーツ政策の変遷

中国において、従来の社会主義制度を代表する「計画経済体制」では、スポーツ興行などを含むスポーツ産業活動は形成されなかったというよりも、その必要がなかったのである。前章で述べたような市場経済への移行があったため、スポーツがビジネスの一種とみなされ、スポーツ産業化が展開されてきた。本章では、中国の産業政策の変遷及びゴルフ産業の形成への影響を分析し、中国におけるゴルフ産業化の背景、要因及び潜在的市場性の存在の有無を明らかにし、さらにゴルフ国際論の中国適用の可能性を検討したい。

#### 7.1.1 中国におけるスポーツの位置付けの推移

一国政府によるスポーツの位置付けは、その国のスポーツ産業の発展には決定的な影響力をもつと考えられる。社会主義国の中国において特にそうである。中国ではスポーツ産業化の行方を明らかにするために、まず中国におけるスポーツの位置付けの変化を検討しよう。

計画経済体制の時に、中国政府は「国家体委」というスポーツを統括する国の最高行政機関を設立し、そこから各競技スポーツ団体、体育大学や研究所などの各直属部門、また地方体育運動委員会へと、スポーツ活動方針を行政指令という形で伝達する。そして、その計画に見合ったスポーツ経費は国の予算として組み立て、中央政府と地方政府から配分されることとなっていた。したがって、改革・開放政策が取られる前までの中国では、このような「計画経済体制」をベースにしたすべてのスポーツ活動は国の財政予算内で賄われるものであった。<sup>28</sup> また、スポーツは国の福祉事業として位置付けされていた。当然、市場を通してスポーツにかかわる経済活動は市場の不在のため、成立することが不可能であった。

前章で述べたように、中国では改革・開放政策が進められるにつれ、特に外

---

<sup>28</sup> 陸小聡、平成 12 年度日本体育大学博士論文『中国におけるスポーツ産業政策の成立過程に関する研究』、42 ページ。

資導入によって、産業高度化も推し進められてきた。その大きな成果は第一次産業規模の縮小と第二次産業の拡大。そして、更なる産業高度化を目指すために、第三次産業の振興が自然に政策の重点となった。図表 7 - 1 が示すように、1984 年国家標準局が公布した「国民経済分類とコード」では、スポーツは初めて第三次産業の「科学・教育と住民資質の向上サービス部門」に分類され、第三次産業の構成要素として位置付けられたのである。

図表 7 - 1 中国の第三次産業の分類（1984 年）

部門	構成
流通部門	交通、運輸、郵便、通信、商業、倉庫など。
生産・生活サービス部門	金融、保険、不動産、住民サービス、道路補修など。
科学・教育と住民資質の向上サービス部門	教育、文化、放送、科学研究、医療、スポーツ、社会福祉など。
社会・公共サービス部門	国家機関、政党機関、社会団体、軍隊、警察など。

出所： 筆者が資料より作成。

このような産業分類は中国政府が産業発展に対する新しい考え方の証である。その中で、非生産分野は、生産や生活の向上のためにサービスを提供するという視点から、第三次産業と定義されたのである。したがって、この分類基準の公布はこうした非生産分野における産業化、つまり経営活動の展開を可能にしたのである。

### 7.1.2 中国におけるスポーツ体制の変遷とスポーツ社会化政策への転換

中国において、競技スポーツの強化策と「拳国体制」が改革・開放前まで取られてきた。冷戦時代では、スポーツの国際競争は冷戦構造に拘束されたまま、スポーツ競技会で勝利は国民意識を高めると同時に自国制度の優越性を世界にアピール出来るという考え方のもとで、中国のスポーツ政策は競技スポーツの「拳国体制」が形成された。それはスポーツ行政が統制した競技力向上システムのことである。スポーツ行政管理のトップ機関の「中央体育運動委員会」（1954年に「国家体委」に、1998年「国家体育総局」に改称した）は設立され、国家体委の一貫した管轄下、国際スポーツ競技会に備え、常にナショナルチームが常設された。さらに、予備軍を確保するために、旧ソ連をモデルに、スポーツの才能の優れた学生を吸収し、早期専門化を目的とする青少年体育学校も設立されていた。

しかし、このようなスポーツ体制は広く社会の協力を得るには至っていなかった。というのも、国家体委はそれ自身が統制による競技スポーツの「拳国体制」に頼り、競技スポーツ活動を独占する結果になった。したがって、社会と連携して効果的に競技スポーツを推進することは制度的に抑制され、「拳国体制」がうまく機能できなかったのであった。

1986 年中央政府は「スポーツ体制の改革に関する決定」を公布し、その冒頭に、「スポーツ体制の改革は、国の改革・開放方針に従い、スポーツの社会化、科学化を推進するものである」と、改革の基本方針を明確にした。具体的に、スポーツ政策上の規制緩和、企業や学校の競技活動のための改革措置を講ずる内容が盛り込まれた。また、この「決定」においてより重要なのは、それまで政策上許可されなかった企業（外資を含む）などからスポーツ活動へのスポンサーシップの承認やスポーツ発展基金くじの発行の許可が決定された。

このような政策の転換は、一般国民のスポーツへの参加意欲が高めることになったと同時に、民営のスポーツ施設の開設や企業宣伝のためのスポンサーシップ行為が可能になったことが、非常に大きな意味がある。そして、80 年代後半から、民営のトレーニングセンターやフィットネスクラブの開設が相次ぐことは、その裏付けであろう。さらに、このような背景に、1984 年に中国でゴルフが登場し、初めてのゴルフ場が建設されたのである。

## 7.2 中国ゴルフの発展歴史

中国のゴルフは中国伝統的スポーツと違って、まさに市場経済の発展につれて、発展してきたと言える。そして、スポーツとしてのゴルフ及び産業としてのゴルフはいずれも密接に経済発展とともに、中国では確実に萌芽、成長している。この章において、中国ゴルフの発展、現状を分析し、その問題所在を明らかにしたい。

### 7.2.1 中国ゴルフにおける段階的な発展

中国のゴルフは、ゆっくり進む創設段階と強烈なゴルフブームによる急速な発展段階がみられている。1984 年 8 月中国最初の開放地区である広東省中山市にオープンした中山温泉ゴルフクラブが第 1 号となる。ちなみに、翌年の 1985 年に開場した第 2、第 3 のゴルフ場も同じく広東省の珠海ゴルフクラブ及びシンセンゴルフクラブである。中国のゴルフ産業創設期においては、やはり南方の広東省から始まり徐々に全国に広がっていった。まさに、前章で述べたような経済特区の広がり状況と合わせるようなものであった。そこは、南方において取られた開放政策が大きな意味を持っていることと、ゴルフ産業は経済発展の影響を大きく受けていることが証明されているであろう。

創設期のゴルフ場は、その全てに於いて合弁、合作形式をとり海外資本に頼っていた。その後、中国国内の大資本による独資企業も見られるようになった。2001 年末まで、中国に於いて、北は黒龍江省から、南は海南省まで全国に 137 のゴルフ場があり、そこでのプレーヤーの数は年々増加し、15 万人前後といわれている。<sup>29</sup>また堅調な増加傾向がみられている。

このような動きは経済発展の各段階とほぼ同時進行していると捉えることができよう。それは以下のような、1984～94 年のスタート段階、1994～2001 年の第一次ブーム段階、2002 年以後の第二次ブーム段階という 3 段階の発展があった。そして、現在まさに第三次ブームの拡大が予想されている。以下では、この段階的な発展の形成要因を分析してみよう。

1984 年の中山温泉ゴルフクラブの開設から 1994 年まで、上述のように、中国は改革開放し始めて、経済特区の設置によって、経済発展が次第に加速した。その中で、スポーツ政策の転換、特に企業のスポーツ事業への参入が許可されたことを背景に、ヨーロッパで生まれたゴルフは中国でも登場したのである。ただ、1994 年まで、そのスタート段階はゆっくりなものであった。10 のゴルフ場は中央の直轄した大都市の北京、上海、天津と最も早く開放する経済特区に設定された珠海デルタの珠海市という 4 つの都市及びその周辺に集中していた。プレーする人も 99%外国人から外資系企業の従業員であった。<sup>30</sup>

1994 年からゴルフ場の建設は中国において一つのブームとなった。2001 年末まで、中国でオープンしたゴルフ場数はその前の十年間の 14 倍近く 137 にまでのぼった。

### 7.2.2 ゴルフブーム発生の要因

中国では、90 年代の半ばから、ゴルフ場建設のラッシュが始まり、一大ブームとなった要因を分析すると、以下の 3 点にまとめることができる。

第一に、経済の発展と高収入層人口の形成である。前章でも述べたように、1978 年以降、中国は鄧小平の改革・開放政策以来、経済特別区を設置し、外資を導入し、輸出主導型の経済成長を推進してきて、その結果 GDP は開放を始めた 1978 年から 97 年までの間に実質 5.9 倍に拡大した。その間の日本、アメリカの経済規模拡大の度合いを比較すると、それぞれ 1.8 倍、1.5 倍である。ゴルフ人口も 20 万人までになっている。<sup>31</sup>

また、図表 7 - 2 が示すように、GDP 地域別からみると、所得の平均数値は

---

<sup>29</sup> 中国ゴルフ協会資料より。

<sup>30</sup> 2003 年 3 月 12 日北京、中国ゴルフ協会でのヒアリングにて、同協会事業局長崔志強氏の話によるもの。

<sup>31</sup> 友行啓子著『図説中国経済入門』、1998 年、16 ページ。

791 元であるのに対して、最も低い地域である貴州省は 298 元と低く、最も高い地域の上海市は 3,721 元であり、その格差が一目瞭然である。広東省、北京市、上海市などの地域にゴルフをエンジョイすることが出来る高収入層が形成されたのである。

図表 7 - 2 一人当たり GDP の地域比較と日中比較

中 国 ( 99 年 )	貴州省	全体	広東省	北京市	上海市
1 人当たり GDP	298	791	1,418	2,392	3,721
日 本 ( 年 )	1956	1963	1968	1971	1973
1 人当たり GDP	290	728	1,457	2,198	3,814

( 注 1 ) 単位：ドル。当該年の為替レートで算出

( 注 2 ) 「中国統計摘要」2000 年版、経済企画庁「アジア経済 2000」などにより作成

とりわけ、中国では、国内の賃金水準は依然として割安だが、外資企業は別格である。図表 7 - 3 が示すように、外資企業の月収は平均月収の 1.6 倍である。

図表 7 - 3 賃金水準のアジア主要諸国比較

	日本	中国	中国外資企業	韓国	タイ	インド
月平均賃金額	371,437 円	588.67 元	980.58 元	1,284,477 ウォン	5,998 バーツ	1,189 ルピー
円換算額	371,437 円	9,303 円	15,497 円	123,310 円	18,894 円	3,650 円
日本 = 100	100.0	2.5	4.2	33.2	5.1	1.0

( 注 1 ) 主として 98 年における製造業労働者の賃金。ただし、中国の外資企業賃金は全産業ベース

( 注 2 ) 労働省「海外労働白書」1999 年版、「中国統計年鑑」1999 年版により作成

また、香港からゴルファーは中国ゴルフの成長にも独特な役割を果たしている。香港人はゴルフ愛好家が 8 万人と多いのに対して、狭い香港の中でゴルフ場が少ない上、消費水準が非常に高いため、彼らにとっては、大陸のゴルフ場が非常に魅力的であろう。人民日報オンライン版 2002 年 8 月 27 日の報道によると、広東省 50 余のゴルフ場には、毎週末香港人が殺到し、そこに費やす費用は毎月 1 億 1,300 米ドル以上である。

第二に、中国ゴルフにプロ制度の導入はゴルフブームのきっかけとなった。1990 年ゴルフは北京アジア大会の正式項目に認定されたことの影響を受け、1992 年中国国家体育委員会は正式にゴルフにプロ制度の導入を決定した。そして、2001 年末に、中国のプロゴルファーは 73 名になった。内訳では、男子 42

名、女子 31 名と、女子プロの成長が目立つ。既に中国にもゴルフ協会が設立され、国際試合も開催されている。その中でもアジアでは、日本に続き 1995 年 11 月にシンセンのミッションヒルゴルフクラブにおいてワールドカップが開催された。同じく、プロゴルフ協会も早くから設立された。

プロ制度を導入した 2 年後の 1995 年から、中国ゴルフ協会は VOLVO 中国オープンを主催し、世界各国のプロを招くことによって、さらに中国人のゴルフに対する認知度が向上された。以来、中国のプロ選手は積極的にワールドカップ、ヨーロッパオープン、アジアツアー、カナダツアー、日本ツアーなどの大きなトーナメントに参加してきた。その中の一人の張連偉プロは、2001 年度の日本におけるプロテストを通り、今年度の日本のツアーに参加するまでになっている。この様に中国に於けるゴルフは、年々速度を増して発展してきている。

同時に、雑誌やテレビの宣伝によって、ゴルフ人気が盛り上がり、中国では一大ブームとして注目された。

第三に、中国国際ゴルフ博覧会の開催にある。1998 年から、中国国際ゴルフ博覧会がシンセンで開催して以来、毎年世界各国のゴルフ関連メーカーの大きな関心を寄せている。それ以上に、ゴルフの影響の国内での拡大をもたらした。2002 年この博覧会の影響力を更に大きくするために、場所を北京に移し、その規模もさらに拡大した。これは、中国においてスポーツ用品市場の形成とスポーツ・スポンサーシップの出現を意味している。

博覧会が開催する期間中に、全国ゴルフクラブ経営者懇親日、新聞記者日、有名ブランドゴルフクラブ試用キャンペーン、青少年ゴルフ体験キャンペーン、ゴルフ関連製品バーゲンなどのイベントも開催される。こういったことによって、博覧会是一个の祭りとなって、ゴルファーや関係者のみならず、一般市民の興味も寄せられて、ゴルフが一般市民のなかでの認知度を高める役割も果たしている。

## 7.3 中国ゴルフの現状と問題所在

### 7.3.1 中国ゴルフ場の特徴

中国のゴルフ場はレジャー施設の色彩が強い。これは中国政府のゴルフ場開発における規制に関係している。中国では、ゴルフ場を建設する場合、所有者はゴルフコースを建設すると同時に、一般住宅建築の開発と販売も同時に義務付けられている。そのため、中国ではほとんどのゴルフ場の中に、宿泊施設、娯楽施設はもちろん、近くに一般住宅マンションも開発されている。ゴルフ場であると同時に、リゾートでもあるゴルフクラブが多い。

その例を挙げると、広東省順徳市にある均安碧桂園ゴルフクラブは 18 ホールのコースで、別荘をもつと同時に、非常に本格的な広東料理が大勢の人を

魅了している。その料理は第 19 ホールとゴルファーたちに言われているほどである。

また広東省恵陽市にある棕櫚島ゴルフリゾートのホテルや別荘は部屋にそれぞれ露天風呂があって、ゴルファーたちはプレーの後で、熱帯風景を楽しめる。

立地や設計にこだわるゴルフ場が多い。広東省シンセン市にある中国最も大きいゴルフ場のミッションヒルズゴルフクラブは、今 5 つの 18 ホールコースを有している。それぞれのコースは、世界 5 大陸の代表的なプロゴルファーに設計されたことで、大変こだわりが持たされている。

雲南省昆明市の春城湖畔ゴルフリゾートは一年中ベスト状態の気候を有する地方に立地している。夏の最高気温が 25 以下、冬の最低気温が 8 以上で、雨量も適当であるため、球場は一年通して、ベスト状態に保っている。このゴルフ場はゴルファーに「天然のゴルフ樂園」と言われている。

### 7.3.2 中国ゴルフの問題所在

中国ゴルフ発展の問題を以下の 4 点にまとめることが出来る。

第一に、政府の重視の欠如である。「近代スポーツ」の特徴の一つは、スポーツ競技を通じての政治利用の価値である。「競技スポーツの勝利はそのプレーヤーの勝利に留まらず、社会的に拡大し、彼が関係する他者や社会、集団の威光に結び付く」ことがいわれている。したがって、スポーツ競技の勝利を導くため、政府はスポーツ活動を支援する方向づけを与えようとする。勝つためのスポーツ体制を存続させるための財源の確保は国の経済問題となり、スポーツ政策の課題となる。したがって、スポーツの立場からみれば、国の支援はそのスポーツの振興にとって必要不可欠の要素の一つとなったのである。特に、中国では、産業政策の傾斜はその産業の盛衰興廃を左右するぐらい重要な意味もっている。ところが、2001 年 4 月まで、中国におけるゴルフクラブは、主管部門が体育総局になっているにも関わらず、課税においては中央政府により、ナイトクラブや娯楽産業などのスポーツとはかけ離れた業種と同じグループに分類され、総売上げの 3 % の文化事業建設税と総売上げの 20 % の営業税が高い率で課税されている。2001 年 4 月から、前者の 3 % の課税が廃止されることになったものの、20 % の課税はやはり他の国にも見られないような高額税率である。<sup>32</sup> 課税方法としては、ゴルフ場の利益が出てから税金を差し引かれるのではなく、頭から営業税として売上げの中から差し引かれる。実質多くのゴルフ場では、この税策を執行されてからは、経営も困難になっている。このような高い課税は、まだ幼児時代にある中国ゴルフ産業の成長には多大な影響を与えていると

---

<sup>32</sup> 人民日報オンライン日本語版 2001 年 4 月 9 日。



思われる。これからの中国の税制見直しを期待したいところである。

第二に、ゴルフ消費は非常に高価なものとなっている。図表 7 - 4 は中国の 16 の有名ゴルフ場を例としてまとめた表である。ほとんどのゴルフクラブにおいて、会員はプレーフィーが必要ないが、ゴルフ会員権は非常に高く、普通 15 万元（約 225 万円）から 50 万元（750 万円）の間で、日本のレベルに負けないくらい高価なものである。また、会員権を持っていない一般プレーヤーのその都度のプレーフィーはかなり高くなっている。表からわかるように、会員と同伴すれば、平日の平均水準は 500 円で、土日の平均水準は 700 元となっている。一般プレーヤーであれば、その平均水準は平日の 650 元、土日の 850 元となっている。

地域的にみれば、広東省は最もプレーフィーが高い地域で、最たるものとして長安ゴルフカントリークラブ平日 450 米ドル、日本円にすれば、54,000 円にもものぼる高い消費となる料金体形となっている。その理由は、前にも触れたように、週末にプレーする大勢の香港人がこの相場を高騰させたと考えられる。反対に上海のゴルフクラブは比較的安いものである。その理由としては、上海のゴルフ場の数が多いことと、地元のゴルファーが値段に対するシビアさがあると考えられる。<sup>33</sup> いずれにしても、このような消費水準は普通の人々にとっては大変高いものに違いない。これはまた市場の拡大を制限するものとなるといえよう。

高い値段設定の原因は以下の 2 点が指摘出来る。一つは上述の高い課税が挙げられる。いまひとつはコースに対する投資が高いことが挙げられる。中国では、ゴルフコース造りの技術や設備などほとんど輸入しなければならないため、最初の投資が高く、回収するために、高い水準の価格設定もやむを得ない。

第三に、専門管理人材と管理人材を育成する機関の不足である。中国ではゴルフ事業の発足が遅いため、ゴルフの専門知識とゴルフ場の経営管理の専門知識をもつ人材が非常に不足している。2001 年シンセン大学は全国唯一のゴルフ運動管理学科を設けた。この学科の 22 名卒業生が各ゴルフ場に争奪されるほど人気だったことはその裏付けであろう。

---

<sup>33</sup> 1 元 = 15 円のレートで計算している。

図表 7 - 4 中国ゴルフ場消費水準表

クラブ	コース	会員同伴プレーフィー (平日/土日)	会員同伴プレーフィー (平日/土日)	キャディーフィー	その他
長安ゴルフカントリークラブ(広東省東莞市)	27	\$450 / \$1,000		\$100	カート \$200
東莞峰景ゴルフクラブ(広東省東莞市)	18×2	400/800	500/1,000	220	カート200
三水温泉ゴルフクラブ(広東省三水市)	18	320/560	400/700	120	カート120
海南亜南亜龍湾ゴルフクラブ(海南省三亜市)	18	550	770	120	設備使用料790元
桂林楽滿地ゴルフクラブ(広西省桂林市)	18	400	880/980	110	カート250
海峡オリンピックゴルフクラブ(福建省長楽市)	18	420/560	600/800	70	
天津楊柳青ゴルフクラブ(天津市)	18	480/680	600/800	100	設備使用料330元
重慶国際ゴルフクラブ(重慶市)	18	600	1,000	100	
大連ゴルフクラブ(遼寧省大連市)	18	580/880	780/1,080	120	カート200
西安国際ゴルフクラブ(陝西省西安市)	18	400/600	600/800	120	カート200
北京国際ゴルフクラブ(北京市)	18	450/770	650/1,100	150	
北京北辰ゴルフクラブ(北京市)	18	700/1,200			
富春山居リゾートゴルフクラブ(浙江省杭州市)	18	1,050	1,550		
大上海国際国際ゴルフクラブリゾート(上海市)	18	670/970	820/1,120	120	
上海国際ゴルフクラブ(上海市)	18	225/490	305/805	110	
南京昭富国際ゴルフクラブ(貴州省貴陽市)	18	240/400	300/500	130	

注: 長安ゴルフカントリークラブ以外に、すべて人民元である。

出所: 『中国ゴルフ』誌資料を元に作成。

第四に、ゴルフ練習場が少ないことと管理面の遅れはゴルフ人口の増加に影響している。日本では、ゴルフ場の数が 2400 に対して、練習場の数は 4700 であり、ほぼ倍である。練習場を中心にアマチュアゴルファーが育っている。反対に、中国において、ゴルフ練習場が少ない上、練習場の利用料も大変高いため、ゴルファー育成のための機能が働いていないのが実情である。

ここに、ゴルフ練習場産業が世界一と言える日本として、中国との協力の価値があると考ええる。

#### 7.4 中国ゴルフ産業化の進展の可能性

中国ゴルフ産業化の可能性が充分あると考える。本章では、理論的根拠と今後経済成長の余力という二つの側面から分析をおこなう。

##### 7.4.1 ゴルフ産業化の理論根拠

###### (1) スポーツサービス産業の発展の理論

この章の冒頭でも触れたように、産業の自然的な発展方向は第一次産業から第三次産業へとそのウェイトが大きくなっていく。第三次産業に属しているス

スポーツ産業も社会の進歩とともに、発展していく。その中で、スポーツサービス産業の発展はゴルフ産業化に大きな影響を持つと考えられる。以下で具体的分析する。

まず、スポーツサービス産業の定義についてみてみよう。スポーツサービス産業とは、「スポーツ消費者（見る消費者を含む）がスポーツ行動を起こす際に必要となる、物的生産物（スポーツ用品）以外のサービスを提供することにより、収益を得ることを業とする産業」<sup>34</sup>を指す。

またスポーツサービス産業を構造論のアプローチと組織論のアプローチからより具体的にみていく（図表 7 - 5 と図表 7 - 6 を参照）。

組織的なアプローチからみると、スポーツサービス産業の中のスポーツ施設の経営内容が、多彩な領域に区分されていることがわかる。さらに構造図をみると、さまざまな要素が関連していることがわかる。そこで、スポーツサービス産業において、サービスのハード化からソフト化への転換が見られている。つまりスポーツ産業のなかで、スポーツサービス産業の重要性が増してきたのである。その理由を以下の通りとなる。スポーツ産業のさらなる発展のために、スポーツ人口を増やさなければならない。しかし、少子化、余暇生活の多様化などの原因によって、従来の単にスポーツ施設を増やすだけでは、逆効果となりうる。そこで、従来のハード先行政策より、スポーツ振興政策として、サービスの内容や質の向上つまりスポーツサービス産業の発展に期待を寄せるようになった。

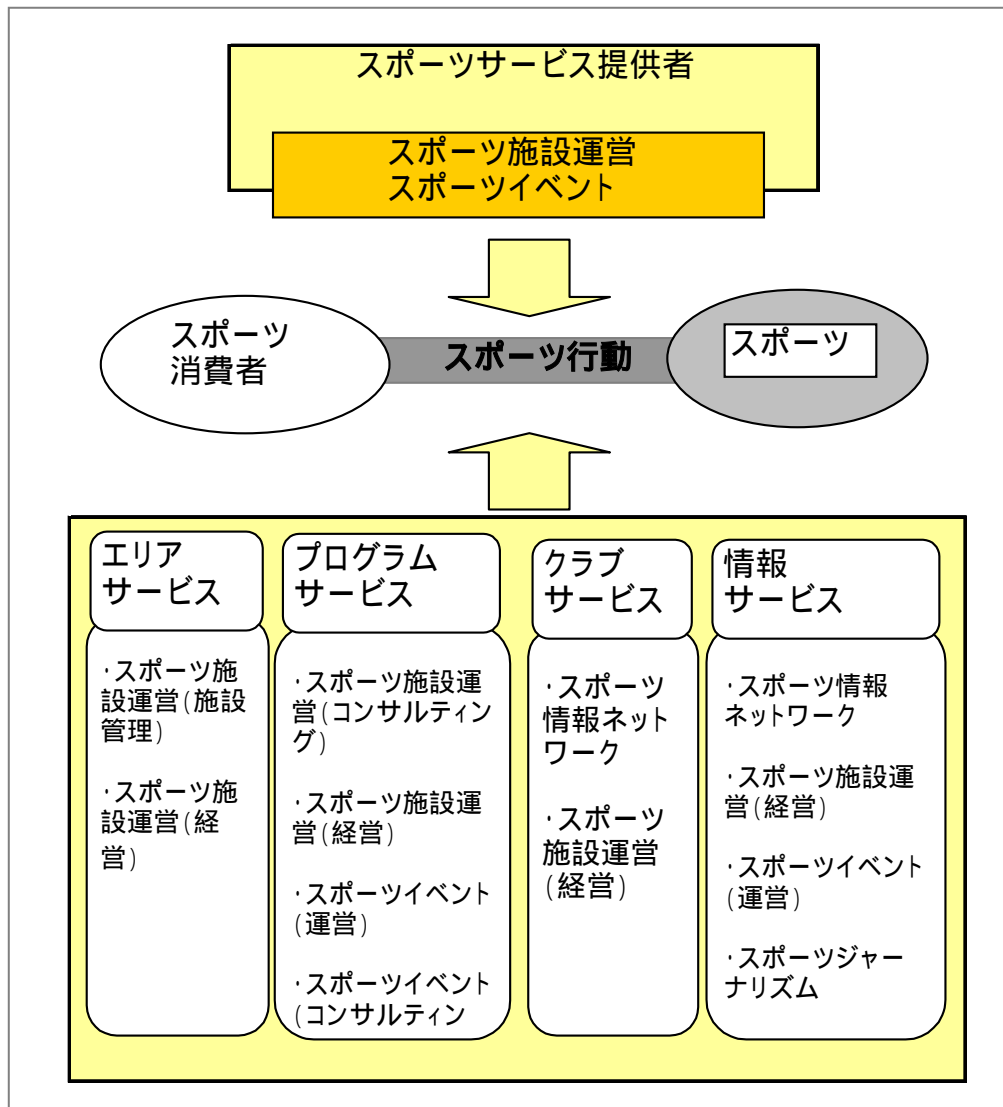
そして、図 7 - 6 が示すように、産業組織的アプローチからみると、スポーツサービス産業はスポーツ産業化の一部分として、サービス産業化全体の発展を基礎として、スポーツ産業化の進展に伴って展開していくと考える。

またスポーツサービス産業内部において、サービスコンサルティングの役割が非常に重要となっている。というのも、スポーツ産業化の進展につれて、スポーツサービスに対する消費者のニーズの多様化が生じてくる。それと同時に、消費者サービス品質の向上に対しても要求してくる。さらに、そのサービス内容も単なる個々のサービスではなく、スポーツライフスタイルの提案などの総合サービスも生まれる。

---

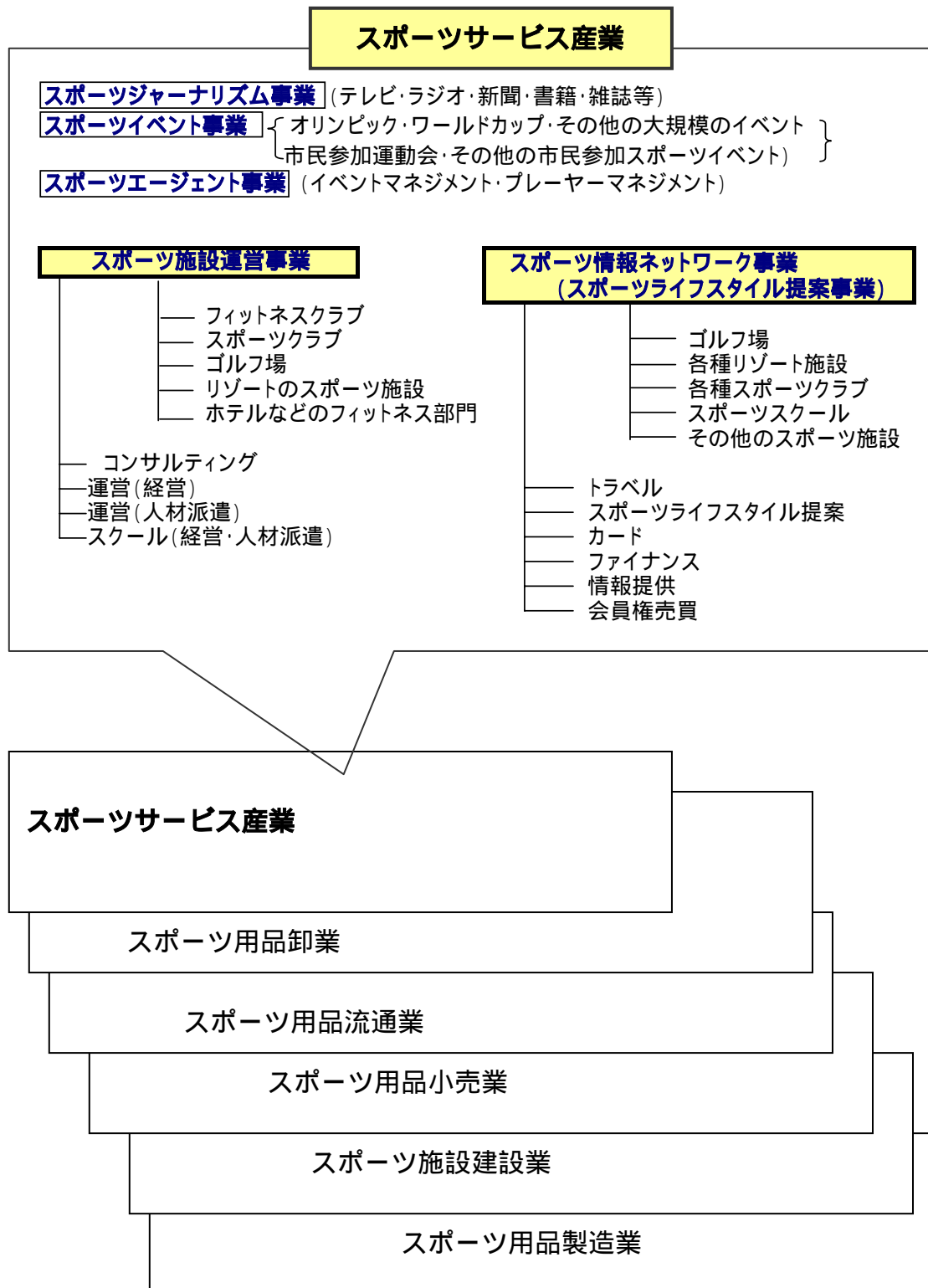
<sup>34</sup> 原田宗彦編著、『スポーツ産業論入門』、杏林書院、1995 年。

図表 7 - 5 スポーツ産業の構造的アプローチ



出所：原田宗彦編著『スポーツ産業論入門』。

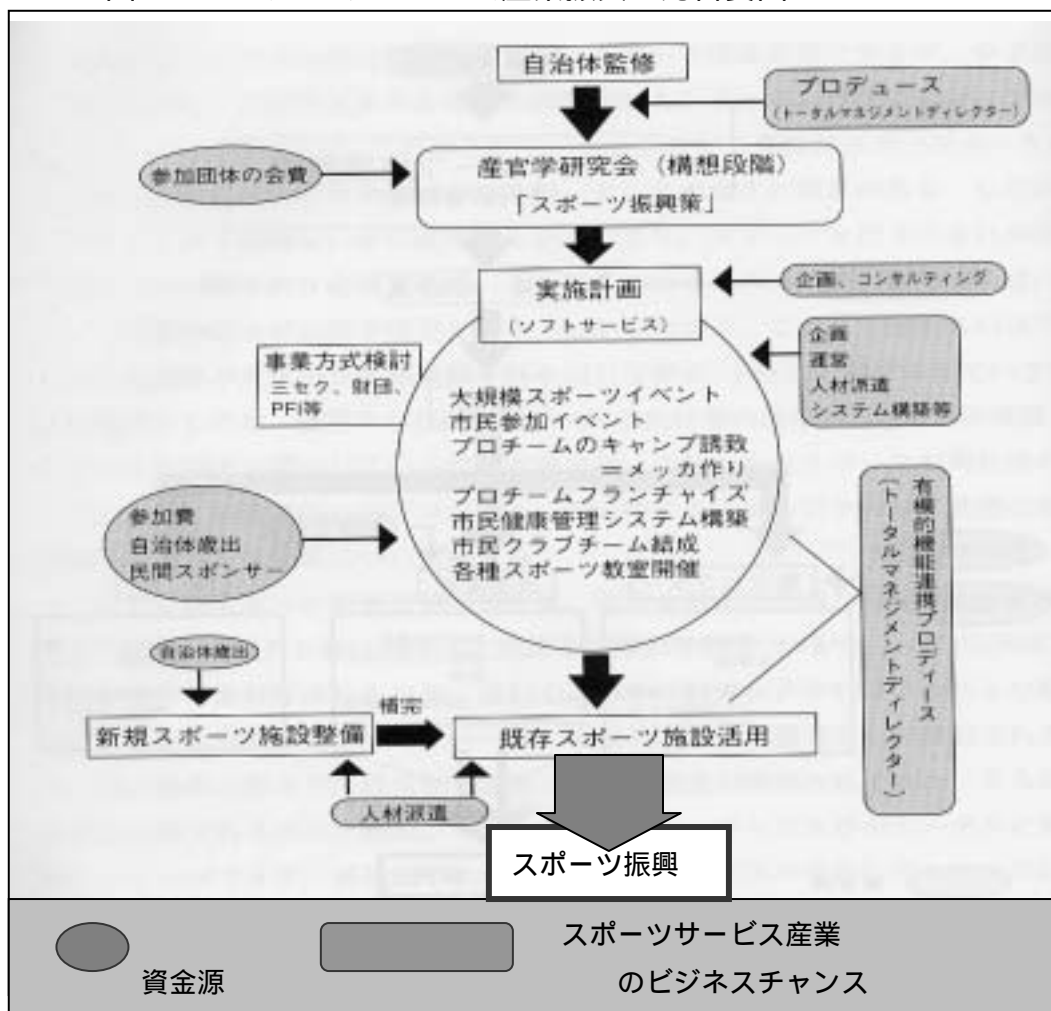
図 7 - 6 スポーツ産業の組織論的アプローチ



出所：同図表 7 - 5。

そして、図 7-7 が示すように、スポーツサービス産業を発展させるために、スポーツ政策から起業まで、すべての関わり要素の総合的作用が必要となる。

図 7-7 スポーツサービス産業振興の総合要因



出所： 原田、前掲書。

前述のように、中国は今まさに政策的にも、実践的にも図のような傾向にある。そこから、中国でもスポーツサービス産業の発展の必然性が見える。一方、図表 7-7 から、企画やコンサルティングが核心となっていることを読みとれる。そこで、第 5 章冒頭にも触れたように、アドバンス開発のコンサルティングノウハウと筆者のゴルフスクール経営面でのノウハウといった要素がまさに第二創業の強みになるのであろう。

## (2) スポーツ・スポンサーシップの理論

スポーツ・スポンサーシップは、単に企業のスポーツイベントに対する奉仕的あるいは寄付的な支援活動とは異なって、「投資や支援」を通して、「見返り

を得る」という「交換理論」で説明出来る。企業の得る便益は4つに分類出来る。

まず、認知度の向上である。企業名や商品・サービス名が知られていない企業にとって、スポーツを通じて、多くの潜在的消費者にその名を気付かせ、アピールし、認知度を向上させる絶好の機会となる。

第二は、イメージの改善と向上である。スポーツの有する特徴は「健康的」、「健全」、「明るい」、「力強い」などポジティブなイメージを持っており、自社商品やサービスのイメージ改善・向上効果に役立てる。

第三は、販売流通経路の拡大と直接販売の実現。スポーツ用品メーカーはもちろん支援する選手に自社商品を使ってもらえる。一般企業でも、スポーツイベントの参加者などが自社商品やサービスの使用者になる可能性を利用してコマ・シャルをすることが出来る。

第四は、ホスピタリティ機会の確保である。スポンサーは、自社商品・サービスの重要な消費者や関連企業をもてなすことによって、インフォーマルな形で情報を収集するとともに密接な関係を構築・維持出来る。

以上の便益は企業にとって非常に魅力的であり、特に経済の活発化につれて、スポーツスポンサーの増加はみられる。中国はまさに経済高度発展の最中であり、売り出そうとしている企業は非常に多いため、スポーツスポンサーシップ、特にゴルフのような新興スポーツへのスポンサーシップの展開はどんどん活発化していくと考えられる。それによって、ゴルフ産業化は促進されるのであろう。

#### 7.4.2 中国今後の経済成長余力

中国は改革・開放政策のもとで、飛躍的な経済成長を遂げてきた。今後も中国の経済成長が続き、そしてゴルフ産業の成長の促進要因になると考えられる。その予測は図表 7-8 が示す通りである。そして、図表 7-8 が示すような予測の根拠をまとめると以下の3点になる。

第一は、WTO 加盟がゴルフ業界に与える影響である。この影響はやはり他企業と違いサービス業である限り違う角度から見なければならないかと思う。概況でも述べた通り、元々が国外からの資本及び資材に頼って来た所に、WTO 加盟となれば、第一に中国にない資材の輸入が比較的容易に行なわれるのではないかという期待感がある。ゴルフクラブをはじめボール又は、コース管理機械及び設備、乗用カートまでその広がりには計りきれない。又今では、これらの物も少しずつではあるが中国国内に於いても生産されてきてはいる。これら諸々の要素が WTO 加盟によりコスト的に解消さえすれば、少なくとも初期投資額を抑えることが出来るはずである。それによりもっと手頃な値段での顧客へのプレ

一料金提供も可能のはずである。事実、今の中国における料金体制は、アジアに於いても高額に設定されている。それでも中すでに、国内投資の企業による国内資材を用いた、パブリック形式によるゴルフ場もできている。この様に中国の WTO 加盟は、ゴルフ産業にとって少なくともいい面が多いのではないかとと思われる。

図表 7 - 8 中国経済の今後 10 年間の見通し ( コンセンサス予測 )

単位 (%)	実績値		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 2012 年平均
	2000	2001							
実質GDP成長率	8.0	7.3	7.7	7.5	7.5	7.4	7.5	7.6	7.4
鉱工業生産伸び率	11.4	9.9	11.5	10.8	10.5	10.7	10.8	11.2	10.8
インフレ率	0.4	0.7	-0.5	0.6	1.2	1.5	1.7	1.7	1.6

中国政府は中長期経済計画として掲げる目標は  
2010年のGDPを2000年の2倍

これを達成するために必要な年率GDP成長率は  
年率7.1%

注： 2002年以降のデータは2002年10月現在の市場コンセンサス予想である。  
尚、コンセンサス予想は市場の平均的な予想を指す。

出所：Consensus Economics Inc., London ( 2002 . 10 . 7 )

第二は、各種大型イベントとプロジェクトによる高成長への押し上げ効果である。その大型イベントの代表はもちろん 2008 年の北京オリンピックが挙げられる。また西部大開発プロジェクトの成功は中国全体の経済レベルのアップをもたらすと予測されている。具体的に以下のような内容となっている。

2008 年北京オリンピック。開催にあたり、2008 年までの公共投資は約 4 兆 2,000 億円相当だといわれている。中でも、交通・情報インフラの整備には約 2 兆 7,000 億円、緑化・環境保全サービスには約 1 兆 700 億円、競技など施設関連、その他には約 4,300 億円となる予定である。

第 10 次 5 カ年計画 ( 2001 ~ 2005 年 ) による西部大開発。<sup>35</sup> この西部の 3

<sup>35</sup> 西部開発の 3 大プロジェクトの内容は以下のようなものである。

西気東送：タリム盆地～上海間他の天然ガス・パイプラインの建設

西電東送：内陸部に発電所を建設し、沿岸部に送電網を構築

南水北調：長江（南部）の水資源を黄河流域で利用



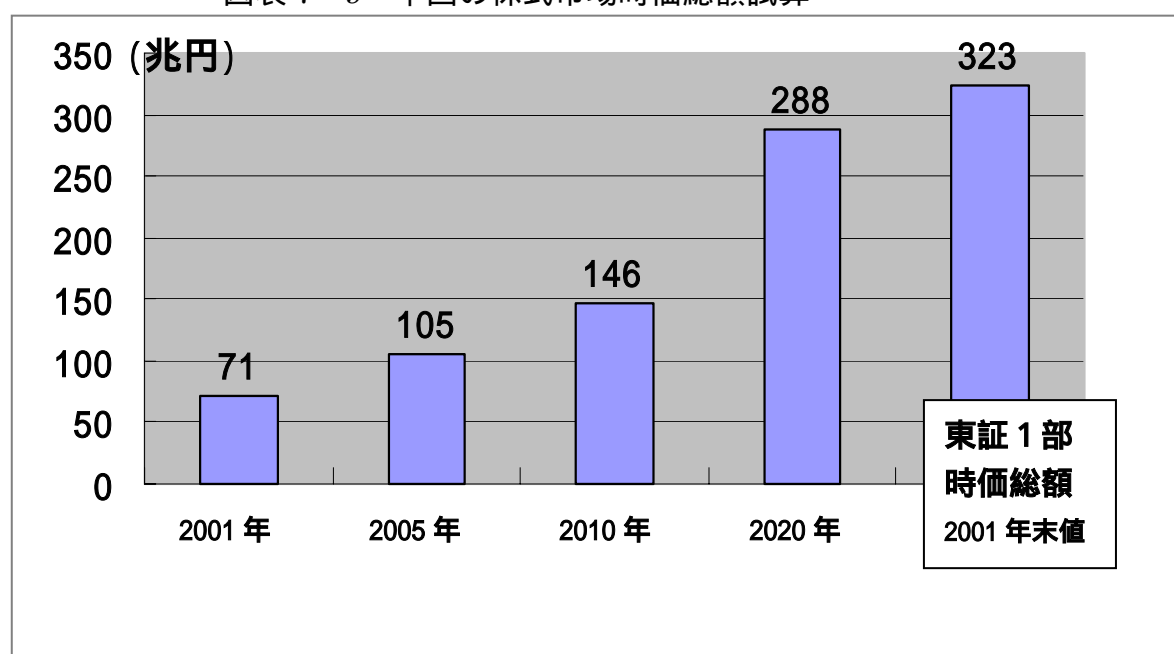
大開発プロジェクトが中央政府によって制定された。2000年から約3年間で既に約10兆円を西部に再分配し、さらに2010年までに追加約7兆5,000億円を環境整備対策として追加投入することを中央政府が宣言した。

他の大型プロジェクト。2020年まで8本の幹線道路建設のプロジェクトには2兆2500億円の総投資額と、2005年まで新幹線の敷設には1兆5000億円の総投資額が予算されている。

こういったイベントとプロジェクトの経済効果は、GDP伸び率を毎年0.3～0.4%押し上げ、毎年30万人の雇用を創出し、観光産業収入約7兆2,000億円になるという予測がある。<sup>36</sup>

第三は、株市場規模の拡大である。中国の経済成長に関する国家目標に沿って、株式市場も今後拡大することが予想されている。2000年GDPの134兆100億円を2010年までにその2倍の268兆2000億円を目標していると中国経済当局は2001年3月の第10次5カ年計画にて発表した。現在世界3位のドイツのGDP規模を超える。さらにその10年後、2000年の4倍の536兆4000億円に達する目標を2002年11月の第16回中国共産党にて発表した。この目標を達成すると、現在世界2位の日本のGDP規模に匹敵することになる。

図表 7 - 9 中国の株式市場時価総額試算



出所：JP モルガン証券資料より作成。

<sup>36</sup> 『JPMorgan Fleming』誌、中国国家统计局公表資料による試算。

経済成長に沿った株式市場規模の拡大を考える際には、各国の GDP に占める株式市場時価総額の割合が参考になる。ちなみに 2001 年末現在中国のこの割合は約 54%である。そして、図 7 - 9 が示す通り、上記の経済成長目標を達成した上で、株式時価総額の対 GDP の割合が現状維持したと仮定すると、2020 年には中国国内の株式市場は現在東証一部時価総額と同規模になると想定される。

それと同時に、今進んでいる上海及びシンセン A 株市場の外国人投資家への開放、香港を中心とした海外企業の中国本土株式市場への上場、民営化に伴なう株式新規公開などがさらに中国株式市場を活性化させる要因となっている。

#### 中国におけるレジャー産業による内需拡大狙いの動き

2002 年 2 月朱熔基首相は、これから国内需要の拡大を重要な位置に置かなければならないとの談話を受け、経済界では、今後台頭しつつあるスポーツ産業を含むレジャー産業によって、内需の拡大を狙おうという動きが出てきたのである。

アメリカを例にすると、最近 100 年の間、生活必需品消費は社会総消費量の割合が 60%も低下したのに対して、レジャー産業は反対に急速に成長し、総消費量の 67%までに急増した。

中国においても、国民購買力の増加につれ、レジャーの需要の増加はみられている。

中国国内の法定休暇日は 1995 年から週休 2 日制が導入され、1999 年にはまた旧正月、5 月 1 日、建国記念日前後に 1 週間の休日という三つの長期間休暇制を実施し、有給休暇を加えると、年間 140 日近くの休暇時間がある。これは、物理的にレジャー産業の発展の可能性をもたらした。そして、レジャー産業の発展は国民の生活を充実させるニーズに相応しいだけでなく、雇用の拡大や、産業構造のサービス化のニーズにも対応するものである。

#### ゴルフ用品産業の発展

近年「MADE IN CHINA」のゴルフ用品は急速に増えている。これはゴルフの国内での発展よりも、外資企業の中国への進出や外国企業の委託生産の急増によることが要因となっている。そして、こういった現象は反対に中国ゴルフ産業化の進展を加速すると考えられる。

先進諸国経済成長の減速を背景に、欧米ゴルフ用品の有名メーカーは続々と中国へ加工メーカーを探しに来た。アメリカのメーカーにおいては世界最大規模のゴルフ用品生産基地として捉えている。そして今多くのメーカーは新しい生産拠点を中国に移している。例えば、Nike は今後の生産拠点の開拓重点を中国に置くことを宣言し、藤倉ゴム工業や、Advanced International Multitech、グリップメーカーの Lamkin Corp、Aldila などの大手メーカーは次から次へ

とカリフォルニア州から出て、中国で工場を設立した。その規模は従来工場規模よりも大きくなっている。<sup>37</sup>

こういったメーカーの成長はスポンサーの増加を意味している。これらの企業は欧米企業のバックアップがあって、企業のイメージアップや認知度向上のために、ゴルフ用品産業そのものの成長をもたらすと同時に、ゴルフ選手のスポンサーシップとして、スポーツとしてのゴルフの発展も支えていくであろう。

以上、本章では、中国におけるゴルフ産業化の可能性とスポーツサービスコンサルティング事業の中国での展開の可能性を検討した。次の 3 点が明らかになっている。

第一に、中国におけるスポーツ政策の改革によって、スポーツが第三次産業に分類され、スポーツにおける経営活動の展開が可能になった。それと同時に、前章でも触れたように中国の産業高度化が進展するにつれて、スポーツ産業化も急速に推し進められている。これは中国ではスポーツ産業が成長産業であることを意味する。

第二に、中国における今後経済発展の余力からみても、北京オリンピックの押し上げ力の作用も考えて、今後スポーツ産業における更なる発展は必至であろう。そして、スポーツ経営学の観点からみて、スポーツサービス産業の重要性が認識されていく。なかでも、スポーツ教育やスポーツライフスタイルの提供などを代表とする高レベルのスポーツサービスが必要となっていく。

第三に、第二創業による事業推進の理論から考えると、成長産業である中国ゴルフ産業において、スポーツサービス事業の展開には可能性と実行性が充分にある。では、一体どのような展開がこれから中国スポーツ産業、特にスポーツサービス産業には相応しいか。日本のスポーツサービスシステムは中国においてどのように適応をしながら成功させるか。といった問題意識を踏まえて、次章は第二創業としての「Image Golf School」の中国における展開を詳述する。

---

<sup>37</sup> 『PRO GOLF』誌、中国体育運動出版社、2002 年 11 月号（総第 9 号） 6 - 7 ページ。

## 第8章 「Image Golf School」の中国展開による第二創業

### 8.1 上海大都会ゴルフ練習場との業務提携

前節でも述べたように、中国ゴルフ産業化の進展にはゴルフスクールによるゴルファーの育成が必要である。そこで、このようなニーズに、アドバンス開発と東香里ゴルフクラブのノウハウを活かして、上海での第二創業の発想が自然にできたところで、上海大都会ゴルフ練習場から何らかの形で、提携したいという話が持ち上げられた。

上海大都会ゴルフ練習場は、上海のダウンタウンより車で30分の郊外にある練習場である。その規模は2階建てで64打席である。上海で最初の本格的なゴルフ教室を開講している。9ホールのショートコースとジム、サウナ、スイミングプール、テニスコート、ビリヤード、ボディーマッサージ、レストラン、ジャズ&カラオケバーなどの施設がある。ボール単価は1球1元(約15円)。台湾資本の会社が練習場と周りの敷地を購入して、施設内ショートコースを取り巻く別荘(コンドミニアム)の販売を手がけている。社長の王亜明女史は、主に不動産販売に力を入れており、練習場はプロゴルファー朱彤彤に支配人兼インストラクターとして運営を任せている。

上海で最初の本格的なゴルフ教室としてスクールを開講しているのであるが、その実態は、インストラクター個人の教え方に委ねられており、システム的な経営方式と教授方法等は存在しないのが現状である。社長の王女史は、日本からのゴルフ練習場のスクールの運営も含めた全体的な経営システムと教授システムの導入を考えており、当社との業務提携の話となった。

### 8.2 「Image Golf School」の特徴と中国への適用の可能性

#### 8.2.1 「Image Golf School」VS 従来のゴルフスクールの特徴

筆者は上海大都会ゴルフクラブとの提携を単なる提携よりも、第二創業の切口にしようとする。それゆえに、東香里ゴルフクラブのシステムをそのまま「輸出」ではなく、アドバンス開発のコンサルティング力を土台として、トータルシステムパッケージを作り、中国の事情に合うゴルフスクールを作り上げることを目標にしている。筆者はそれを「Image Golf School」と称する。ここで、従来型と「Image Golf School」の相違を分析すると、図表8-1の通りとなる。

図表 8 - 1 Image Golf School と従来型ゴルフスクールの特徴比較

内 容		Image Golf School	従来型ゴルフスクール
経営システム	経営理念	ハッピー・golferの創出	打席の活用
	ティーチングテキスト	IGSMニュアル(付録1)	各人の経験
	インストラクター管理システム	18ヶ条の心得	職人集団
教学システム	レッスンの中心	イメージ & スイングの形成	スイング矯正
	意識の焦点	ターゲット	ボール
	到達点の引導	明確の目標	良いスイング
	癖の修正	練習ドリル	打球練習
	スイングのチェック	コンピューターによる分析	コーチの目
	自己スイングの管理	CDアルバムによる管理	ビデオテープなど
	分析指標の方法	スイングチェックポイント	
サービスシステム	サービスコンセプト	スポーツライフスタイルの提案	ゴルフ技術の指導
	双方向交流システム	インストラクター & 経営マネージャーの派遣 + 中国研修生(インストラクター & golfer)の受入	

出所：筆者作成。

この「Image Golf School」システムは中国でまだないのはもちろんのことではあるが、日本の従来型ゴルフスクールのシステムと異なるアプローチの第二創業となる。「Image Golf School」と従来型ゴルフスクールとは根本的な相違が、「意識の変革」とコンピュータなどIT技術の利用である。それを経営システム、教学システム、及びサービスシステムの3つの側面から分析を行うと、図表 8 - 1 のようになる。ここで、図表 8 - 1 を詳しく説明しよう。

(1) 経営システムの面において、経営理念、ティーチングマニュアル、インストラクター管理システムの3つの面から説明しよう。

まず、図表 8 - 1 の 経営理念について。従来日本のゴルフスクールは欧米のそれと違うゴルフ練習場を中心に展開されてきた。すなわちゴルフ場が都心から離れた山岳地域に位置していることが多く、交通アクセスがより便利なゴルフ練習場において、ビギナーを中心としたゴルフ教室が始まったのである。ゴルフ練習場側としても、施設の平日時の顧客獲得を目的としてのスクールや

レッスンの開催が大部分であったと思われる。それに対して「Image Golf School」の経営理念は、「より多くのハッピーゴルファーを創造する」ことである。これは、ゴルフ本来の楽しみや奥深さを知ってもらうことにより、ゴルファー自身がゴルフをより楽しめるためのサポートをすることである。一般のゴルフスクールが、ゴルフスイングの矯正に終始することが多い現状で、ゴルファーを主役に考えることから始まることにより、大きな違いが生まれてくる。この考えは、筆者がアメリカのトップティーチングプロとのインタビュー、通訳や翻訳を通じて学んできた財産である（付録 2、ティーチングプロインタビュー集参照）。

次に、ティーチングマニュアルについて説明する（図表 8 - 1 の に示してある IGS マニュアルは付録 1 を参照）。1985 年の米国ゴルフ財団が日本のゴルフ練習場でのスクール展開を開始するまで、ゴルフスクールやレッスンに関してのティーチングマニュアルの存在は皆無であった。ゴルフに関する技術論については、往年のプロ達を中心に今までの経験に基づいたことを雑誌や書籍を通じて発表されてきた程度であった。それもほとんどがゴーストライターによるものである。米国においては、米国プロゴルフ協会の会員でもある、ゲーリー・ワイレン博士がゴルフ指導者向けに、「PGA Teaching & Coaching Manual」をまとめ、広く指導者から高い評価を受けている。その中の「ボール飛球の法則」は特に有名で、ボールの飛びを決定する要因として、1．打点の正確性、2．クラブヘッドスピード、3．クラブヘッドの入射角度、4．インパクト時のヘッドの向き、5．クラブヘッド軌道があるとうたっている。これにより、いままで体の動きに焦点を当ててレッスンをしていた現状から、ボールの飛球を見ることにより、クラブヘッドの動きの現象面を分析して結果を見出す、より客観的で科学的なレッスンへの移行がなされた。筆者は、このマニュアルの翻訳やビデオ映像化を手がけることにより、今まで指導者が、「各人の経験論」を中心にレッスンしてきたものから、よりわかりやすく、論理的なティーチングマニュアルへと進化させてきたのが「IGS マニュアル」（「Image Golf School」ティーチングマニュアル）である。（付録 1、IGS マニュアル参照）。

最後に、図表 8 - 1 の インストラクター管理システムについて。従来型の日本ゴルフスクールでは、プロの持つ職人気質が、各人のレッスンスタイルによるところが往々にしてあった。ゴルファーも「お客様」ではなく師弟関係の上である「生徒」と位置する場合も多いのが現状である。他のスポーツサービス業のスイミングスクールやテニススクール等では考えられないほどレベルの低いサービスでしかない。その理由として 1．ゴルフ練習場の経営サイドと指導者との距離の隔たりがあった。2．プロゴルファーとゴルフプロフェッショナル（指導者）との明確な職域分離がされていない。3．指導者の社会的地

位が認知されていない。4．指導者自身の職業人的自覚が低い。5．指導者教育のためのプログラムが確立されていない。6．指導者が職人気質で一匹狼的な存在である。以上のような事が考えられる。Image Golf School は、指導者がゴルフ練習場の経営理念と合致することからスタートをする。そして各々のインストラクターが共通の目標身向かってレッスン&スクール活動をするように、下記の「インストラクター18 カ条心得」という管理マニュアルを設定し、それを管理の基準としている。

### Image Golf School インストラクター 18 カ条心得

1. サービス業に従事していることを、改めて認識する。  
インストラクター、ティーチングプロとしてゴルファーに接していることは、サービス業であり、師弟関係や教師と生徒の関係でない、接客の根本からスタートする必要があると認識する。また常に感動を与えるサービスを心掛ける。
2. 出来るだけ多くの情報をゴルファーサイドから得る努力をする。  
ゴルファーの今までのゴルフの経験、これからの目標、スイングをするときに心がけている事、思っている事等を知ることにより、ゴルフ理論の一方通行や独りよがりのレッスンを避ける事が出来る。そのためにインタビューの時間を充分にとる。
3. レッソンの雰囲気を楽しく学びやすくし、継続しやすい環境を作る。  
レッスン現場での安全を確保し、楽しさを演出する。継続性のある、生涯スポーツとしてのゴルフを提案する。
4. ゴルファーとインストラクターとの信頼関係を構築する。  
誠実に、一生懸命な指導を心がける。また自分自身のコミュニケーション能力を高めることにより、ゴルファーとの信頼関係をより深いものとする。
5. ゴルファー個人の能力を最大に引き出す。  
それぞれの長所を見付けて延ばす。与える注意点を毎回一つに限定し、多くの矯正や指摘する事を避ける。各個人に一番自然で反復性の高いスイングを目指す。
6. 各ゴルファーが、最終的に自分自身で学習出来るようにアポ - とする。  
自分でわかるチェックポイントを示し、ゴルファー個人の「気付き」を大切にする。また自分の学習段階を認識出来るようにする。
7. 今までのセオリー、ゴルフ理論に固執しない。  
「左腕を延ばして、頭を出来る限りのこす。」のような今までのセオ

リーからの弊害を取り除く。 ゴルフ理論、ティーチング手法に柔軟性をもたせる。

8. レッソンの目標を明確にする。  
各ゴルファーに目標を持たせ、実現可能な時期と具体的数値を決める。そのためのスケジュールと練習メニューを作製する。各レッスンの持つ目的も明確にする。
9. ゴルフのホームドクターになれるように心掛ける。  
ゴルフスイングだけを矯正するスイングティーチャーに終わらず、より幅の広いサポートが出来、ゴルファーの全ての悩みに答えられるゴルフ指導者を目指す。
10. ゴルフゲームの5つの要素を、バランス良くサポートする。  
フルスイング、ショートゲーム、メンタル面、フィジカル面、そしてゴルフの動機付けをバランス良く見ていく。
11. 集中力を高めるトレーニングを行う。  
単にボールを打つ練習をするだけではなく、実際のプレーで役立つ練習を導入する。プレッシャーのかかった状況での対処等を含めた、実際のプレーの為のメニューを入れる。
12. グリップ、ポスチャー、ボールポジション、アライメントの基本を大切にする。  
ボールを打つまでの4つの基本を習得する為に、十分な時間を割く。また各ゴルファーのスイングルーティーンを、確立させる。
13. シンプルに、わかりやすいレッスンを心がける。  
言葉でのレッスンを少なくし、ゴルファーの視覚と体感に訴えるよう工夫する。  
そのために効果的な練習ドリルや副教材、デモンストレーションを多用する。
14. 各個人イメージ、フィーリングやピタッとマッチする合い言葉を大切にする。  
レッスン手帳を各ゴルファーに配布し、自分の注意点、良いショットの時のイメージ等を書き込む。 またこちらからのレッスンのポイントも書き込む。
15. CD に各個人のスイング動画を収録し、スイングアルバムを作成する。  
定期的にスイング動画をCDに収録し、客観的にスイングを分析する。
16. マニュアルでの明文化。  
指導者同士で、レッスンに関する定義や言語を文書で表現し統一する。



17. 指導者同士が、切磋琢磨してお互いのティーチングレベルを向上する。

他のインストラクターに対しての誹謗、中傷をしない。お互いが持っている情報やノウハウを出し合い、共有出来るようにする。

18. 常に指導者として学ぶ心を持ち続ける。

他のレッスンの見学やセミナー等に積極的に参加して、常に学ぶ意欲を持ち続ける。

( 2 ) 教学の面において、「Image Golf School」と従来ゴルフスクールの相違が以下ようになる。

第一に、図表 8 - 1 のレッスンの中心について。日本のゴルフスクールは、多くの場合がゴルフ練習場において行なわれている。その為にゴルフスクールは、スイングの矯正に終始しているのが現状である。すなわち打席に於いて打球練習を通して、スイングレッスンが中心に行なわれる。米国インストラクターが来日して、日本のジュニアゴルファーを見て驚くことは、素晴らしいゴルフスイングをしているのであるが、いざコースをラウンドするとスコア - の作り方を習得していないと感想を述べている。すなわちゴルフゲーム全体の中のスイング形成に特化した部分が強調されているからである。従来のゴルフスクールと Image Golf School の違いを見ていく。従来のゴルフレッスンが、スイングの悪い所を矯正することを中心に行ってきたと思われる。しかもスイングの形を表面から直すことが、その主眼となっていた。そのことは、擦り傷を治療する事の例から「バンドエイドレッスン」と揶揄される。その言葉は体の中に癌があったとしても、表面的な傷を治療することから由来している。例えば、フォロースルーで左肘が伸びずに引けてしまう癖を、「フォローでは両腕をしっかり伸ばしましょう」とレッスンをする。しかしそのゴルファーは、気持ちの中でスライスすることを嫌った結果として、そのようになっているかもしれない。Image Golf School では、ゴルファーの内面に目を向けて、検証していく。ゴルフスイングでは日頃の運動では使わない左手前腕の回転運動が必要となる。ダウンスイングでその動きがスムーズに出来ずに、クラブフェースが開いた状態でインパクトを迎えるために、結果的にスライスのボールとなる。そのスライスを嫌がり、左肘を引いて直そうとする。本来スライスを直すためには、正しい左手前腕の回転運動を身につける必要がある。Image Golf School では、ゴルファーに対して正しい情報を理解してもらい、スイング形成を行なう練習をすることから始める。すなわち病気になってからの治療ではなく、病気にならない強い体を作る健康管理を行なうようなものである。このような内容をレッスンの中心とすることは新規ゴルファーの育成にも重要な意味をもっていると

考える。

第二に図表 8 - 1 の 意識の焦点について。アプローチやロングパットで距離感が合いにくいゴルファーは、ショット時の意識が何処にあるかを考えさせるようにする。ほとんどが地面にあるボールに意識があり、目標であるカップの事など忘れてしまっている。そこで目標を意識するロングパットの練習方法が役立つ。まず目標に正対して立ちボールを下手投げでボウリングのように転がすのだ。3 球ほどすれば距離感が合ってくるのであろう。今度はパターを持ちストローク中ずっと目標を見続けながらストロークを行う。ボールを見ずに目標を見ながらスイングすることは不安感があるが、パッティングであれば体の軸を動かさない為に正確にヒットすることが出来るのと考えられる。これも3 球ほどストロークをして距離が合ってきたら、今度はいつものパッティングを行う。この時に注意したいのが、イメージの持ち方である。視覚は地面のボールに向けるのだが、意識は 100% カップに向けておく。その為に、カップを2 秒以上凝視して目線だけをボールに戻して来る。このとき頭の中にカップのイメージが鮮明に残った状態を保つ。したがって地面のボールは漠然と見ることになる（間違ってもボールのネームが読めるほど凝視はさせない）。そうすることにより自然と距離に合ったストロークがされて、距離感が合うようになる。ちょうどキャッチボールで相手のグラブを見ただけで振りかざす腕の幅が自然と決まったのと同じ事である。

第三に、図表 8 - 1 の 到達点の引導について。従来型の「良いスコア」を求めるより、明確な目標の設定に重点を置くように指導する。その理由は、後者の方がゴルファーの進歩には効果的である。多くのゴルファーは「ゴルフが上達したい」という願望を持っている。にもかかわらず自分が望んでいるような上達が出来ないのが現状である。それに関係する興味深い調査がアメリカで行われていた。ミシシッピ大学卒業生が40 年後どのような生活をしているかを調査が報告されている。3% 大成功、10% - かなり成功、60% - まあまあ、27% - 他人の世話という結果であった。卒業時の能力がそんなに変わらないのにもかかわらず、このような差が出るのが興味深い。この調査の面白いところは、パーセントだけにとどまらず、どのようにして成功したかを調査したことである。その結果明らかになったのは、「大成功者は明確な目標を持っていた。かなりの成功者は漠然とした目標をもっていた。それ以外の人には目標がなかった。」とのことだ。「人生を成功したい」という願望はだれでも持っている。しかし具体的な目標に置き換えて到達するまで実行する人は少ない。例えば「金持ちになりたい」ではなく「5 年後に 500 万円作る」とか「英語を上達したい」ではなく「来春英検 2 級に合格する」という願望から目標への転換が必要である。目標とは期限を設定した具体的な願望だ。期限を決め、

より具体的な目標を立て計画表に落とし込めば、それに到達するためにやらなければならない事がより明確となる。ゴルフの場合も同じことが言えるのではないか。ただ「上達したい」と願うだけではなく、「1年後にシングルハンディになる」という目標が決まれば到達までの手段が明らかになってくる。しかし人間は元来弱いもので、上達したいという願望を持っていても、自ら期限を決めて目標を設定する者は多くない。ましてその目標に向かっての練習を継続して実行するケースは極めて稀である。それをサポートするのが Image Golf School の役割だ。あくまでも主役はゴルファー自身である。そして上達の第一がやる気であると考えられる。そこでインストラクターが、「いかにゴルファーのやる気を引き出すか」が問題となる。その為にゴルフの楽しさを強調し、練習を継続する雰囲気を出すのが重要となる。すなわち「心のサポート」である。スイング形成から始まり、ショートゲーム、精神面、身体面、コースマネジメント、そして心のケアまでを、トータルでゴルファーをサポートするシステムが根底にある。

第四に、図表の の癖の修正について。従来型の「打球練習」に対して、「Image Golf School」では「練習ドリル」となる。つまり、癖を強制的に直すではなく、各人の最も合うスイングを、癖を通じて見出すことである。顔が認識できなくてもゴルフのスイングを見ることによって、プレーヤーがわかることがある場合が多い。これは各人の持っている動作の仕草や歩き方などの特徴と同じで、ゴルフスイングに各人の特徴が出るからである。ゴルフスイングの改造をする場合注意することは、癖を欠点と思って修正しようとする事である。ゴルフスイングの癖は、体の作りや柔軟性などの肉体的要因から起因する場合が多い。関節の可動領域が狭く、体の硬いゴルファーにとってのベストスイングは、プロゴルファーの模範的なスイングとは程遠い物となる。形だけゴルフスイングを真似るのではなく自分自身に一番適したスイングを見つけるのが、上達の早道となる。例えば体が硬く体重移動がスムーズに行かないゴルファーに対しては、スポンジの上に立ちショットをすることで、体重移動がイメージ出来る場合がある。Image Golf Schoolでは、このような練習ドリルが100種類以上あり、それぞれのゴルファーの特徴に合わせて処方する。

第五に、図表 8 - 1 の スイングチェック方法について。従来型の「コーチの目」によるチェックではなく、「Image Golf School」では「コンピュータ分析」によって行う。つまり、Image Golf School では、デジタルカメラで動画撮影したゴルフスイングを、QuickTime Player としてコンピュータ内に取り込む。これにより、1秒間に15コマ、1スイング約30コマのスイング画像が、パソコン画面にてノーマルスピードからコマ送り、コマ戻し等自由自在に再生することが可能となる。また好きなプロゴルファーやインストラクターのモデルスイン

グを同じ画面に出し見比べることも可能だ。今までコーチの目では認識出来なかった、細かな体の動きや、クラブシャフトの軌道等についても、パソコンを使うことにより明らかにすることが出来る。その例を上海大都会朱プロのスイングのチェックにして、イメージ図の図表 8 - 2 を参照されたい。

図表 8 - 2 スイングのチェック方法のイメージ図



出所：筆者作成。

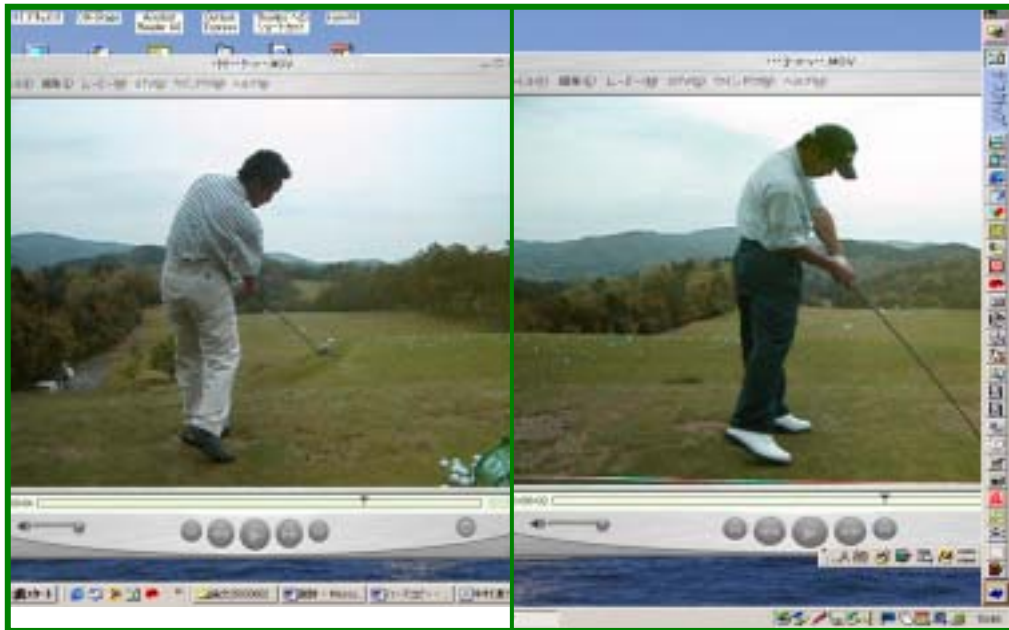
上のイメージ図では、1 ゴルフスイングの約 30 フレーム中の 8 コマを抽出したものである。デジタルカメラ動画であれば、更に詳しくスイング中のクラブと体の動きをチェックすることが出来る。この方法を用いてスイングをチェックすると、非常に細かく分解された動作を静止画面で同時に見ることが出来るため、インストラクターは説明しやすく、ゴルファー自身にとっても理解しやすくなる。

第六に、自己スイングの管理について。図表 8 - 1 の 従来型のビデオテープなどによる管理に対して、コンピュータが普及した現在、「Image Golf School」では CD アルバムによって、より細かく正確に自分のスイングを把握することが出来る。従来、ビデオテープを再生することによって、自分のスイングを見

ることが出来るが、それを同時にプロとの比較や分析などを行うことが難しい。CD アルバムを利用して、コンピュータを使用することで、操作や指導がより簡単になる。

「人の欠点は良くわかるのに、自分のことはわからない」のは、ゴルファーが自分自身のゴルフスイングを客観的に見る機会がないからであろう。聾啞者が、発音機能があるのにも関わらず正しく喋ることが出来ないのは、発した声を聞き取ることが出来ないからである。ゴルファーも同様に、自分のゴルフスイングを自分で見る事が出来ない。だから他人にゴルフスイングの欠点はわかってても自分のものはわからないことが多いのである。したがって客観的に自分のゴルフスイングを観てチェックすることが重要となる。Image Golf School では、スイング動画を、Quick Time Player に編集してそれをコンパクトディスクに入れて個人の動画のスイングアルバムとして保存し活用している。Image Golf School の最終的な目標は、「ゴルファー自身が自分で問題点を認識し、解決出来るまで成長する」ことを目指している。インストラクターがゴルファーに出来る助言やアドバイスは、限られたものである。ゴルファー自身が自分のゴルフゲームの中での「気付き」を大切にして、自分でステップアップ出来るように、サポートをするのがインストラクターの役割と認識している。その為のツールとして、ゴルファーのスイング動画を収録した CD の配布を行なっている。これによりゴルフスイングをコマ送りやコマ戻しで何回も見ることにより、客観的に簡単に自分のスイングを理解することが出来る。

またプロのスイングと同じ画面上で比べることにより、一目瞭然で違いが認識出来る。ゴルフスイングは、時間にして2秒以内である。インパクトの瞬間は1万分の4秒と言われている。熟練したインストラクターでさえクラブヘッドの軌道や体の動きを見極めることは簡単ではない。スイングをビデオカメラに収録してテープを再生して見ても、クラブヘッドの向きまでは確認できない。その点デジタルカメラの動画撮影を使えば、1秒間に15コマの写真撮影でクラブヘッドやクラブシャフトに至るまで鮮明に録画することが出来る。それをCDに焼き付ければ、いつでもパソコン上で自分のゴルフスイングがチェックが可能となる。しかも1枚のCD(80min/700MB)に300スイング以上が収録可能なため、アルバムの様にゴルフスイングを収録して上達状況を観察、認識するにはベストの媒体と言える。CDアルバムによるプロゴルファーとの比較のイメージ図を下記に示した。



第七に、図表の 8 - 1 の の分析指標の方法。スイングチェックポイントについて、従来ゴルフスクールにおいて行われていなかった。「Image Golf School」では、次のようなスイングチェックポイントを導入する。ゴルフスイングを分析して指標で表現することは、至難の業である。インストラクターがゴルファーに対するアドバイスについても、どれほど正確に伝わり理解されているかは疑問である。筆者は、プロインストラクター兼プロの通訳家としての経験から、わかり易い言葉でいかに正確に伝えていくかという事を仕事を通じて研究してきた。人間の動作を言葉で表現することは、実に難しい。その上アドバイスとして、ゴルファーのスイング動作を制御することは、いくつかの問題が挙げられる。

- 1 . インストラクターの認識が正しいか。
- 2 . インストラクターが正しい言葉で表現しているか。
- 3 . ゴルファーが同意して正しく認識しているか。
- 4 . ゴルファーが正しく動作出来ているか。

ゴルファーの目標を元に、インストラクターが問題点の認識を正確に把握しているかどうかである。それに基づいて正しいアドバイスが出来る事が問われる。ここでは、スイングの分析力とコミュニケーション能力が問われる。これに対して、ゴルファーサイドでは理解力と運動能力が必要となる。Image Golf School では、スイングチェックポイントの評価を通じて客観的な分析指標を用いることにより、より明確な目標設定を可能にしている。その例を図表 8 - 3、8 - 4 で示した。

図表 8 - 3 が示すように、ゴルファーのスイングをチェックするための最も重

要なポイントを 14 項目に設定し、それぞれ点数をつけ、点数をテーブルグラフにまとめた。このテーブルグラフによって、ゴルファーのスイングのバランスを明確に示せるようにした。

図表 8 - 3 プロゴルファーのスイングチェックポイント

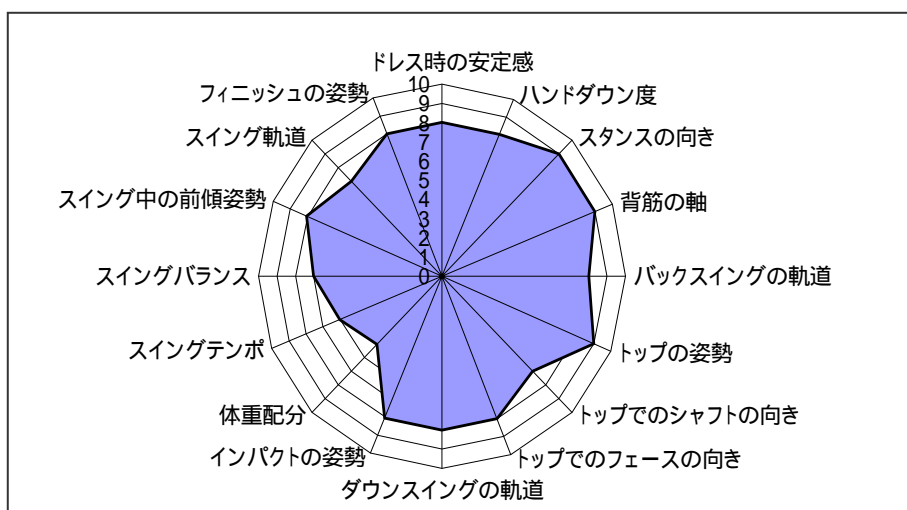
名 前	02年の賞金ランキング	年齢 03年1月現在	アドレス時の安定感	ハンドダウン度	スタンスの向き	背筋の軸	バックスイングの軌道	トップの姿勢	トップでのシャフトの向き	トップでのフェースの向き	ダウンスイングの軌道	インパクトの姿勢	体重配分	スイングテンポ	スイングバランス	スイング中の前傾姿勢	スイング軌道	フィニッシュの姿勢	合計
宮本勝昌	24	30	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	9	155
西川哲	162	34	9	10	10	9	10	10	9	9	10	10	9	9	10	10	9	10	153
芹沢信雄	93	43	9	9	10	9	10	7	9	9	9	8	9	9	10	8	8	9	142
横田真一	31	31	9	9	9	8	7	8	8	8	9	9	8	8	7	9	9	9	134
渡辺司	37	46	8	6	9	7	9	9	8	8	9	9	9	9	9	8	8	9	134
中川勝弥	71	27	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	8	9	133
高橋勝成	143	52	8	8	7	8	7	9	8	9	9	9	9	8	8	8	8	9	132
ゾー・モー	32	35	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	9	9	9	9	8	9	132
藤田寛之	12	33	8	8	6	9	6	9	8	5	9	9	9	9	9	9	9	9	131
細川和彦	44	32	9	8	9	8	8	8	7	8	8	7	9	9	9	8	7	9	131
井戸木鴻樹	39	41	8	7	8	7	9	9	9	9	6	9	9	9	9	7	7	9	131
東尾理子	61	27	8	8	8	8	9	9	8	8	7	8	8	9	8	8	8	9	131
桑原克典	14	33	9	8	7	9	8	6	8	8	8	9	8	7	8	8	8	9	128
高崎龍雄	87	38	9	9	10	9	5	9	8	9	6	7	8	7	9	8	6	9	128
桧垣豪	98	26	9	8	7	8	8	9	8	8	6	8	7	9	9	8	6	9	127
葉莉英	10 #	28	9	8	8	9	9	8	8	5	7	8	8	8	8	8	8	8	127
朱トントン	37 #	34	8	8	9	9	8	9	7	8	8	8	5	6	7	8	7	8	123
平瀬真由美	22	33	9	8	8	9	7	5	7	8	7	8	8	8	8	6	8	9	123
西田智慧子	40	36	8	7	8	9	7	8	7	7	6	6	8	8	8	8	7	9	121
日下部光隆	102	34	8	7	8	7	7	6	8	8	7	7	8	8	8	7	7	9	120
中村通	158	52	9	5	7	7	10	7	5	7	6	5	7	8	7	6	8	8	112

注：10 # と 37 # は中国ゴルフツアー賞金ランキングである。

出所： 筆者作成。



表 8 - 4 朱プロのスイングチェックポイント



出所：筆者作成。

以上のようなスイングチェックポイントによるテーブルグラフによって、ゴルファーが各自における長所や短所をより鮮明に示すことが出来る。

(3) サービスシステムの面では、「Image Golf School」と従来型ゴルフスクールと、最も根本的な相違がみられる。すなわち、サービスシステムの面から、総合的なスポーツコンサルティングサービス企業を作り出すのである。ここで、それをサービスコンセプトと双方交流システムの両角度から分析する。

まず、図表 8 - 1 の サービスコンセプトについて、従来型ゴルフスクールはほとんどゴルフ技術の指導しかサービスとして提供して来なかった。一方、「Image Golf School」はゴルフ技術の指導をサービス内容の主要部分としながらも、スポーツライフスタイルの提案を行う総合的なスポーツコンサルティングサービス企業を目指す。具体的に、顧客の管理から入り、顧客の年齢、性別、職業、志向、特技、趣味などを内容とするアンケートをとり、顧客の特徴をコンピュータを使ってしっかり分析し、そして、個人個人がなぜゴルフを始めたか(ゴルフをする目的)などを内容とするカウンセリングを重要視し、それぞれの特徴に合う目標設定を行い、最後にゴルフ以外のスポーツ内容も含むトレーニングメニューを作り、顧客に提案する。

また、図表 8 - 1 の 双方交流システムについて、「Image Golf School」を通じて、日本と中国の交流システムは一方向的に日本から中国に行くだけではなく、双方向の交流システムを採用する。つまり、一方では、日本からインストラクターや経営マネジャーを派遣し、現地の経営レベルと教学レベルの向上を図る。それと同時に、中国側からの研修生を受け入れて、日本で技術や経験を身につけてもらう。このような双方向の交流によって、中国の現地企業はも



ちろんレベルアップ出来る。日本側の従業員や顧客にとっても、中国人研修生との交流によって、異文化に触れる機会が与えられ、企業の活性化につなぐ。

総じて、「Image Golf School」は一種の新しい試みである。それは単なるゴルフを練習出来る場所ではなく、IT 機器や技術を駆使し、よりゴルフの楽しさ、更にスポーツライフの楽しさを顧客に知ってもらう場でもある。つまり、スポーツライフスタイルの提供もサービス内容とするスポーツサービスシステムである。

### 8.2.2 「Image Golf School」の中国への適用の可能性

現在の「Image Golf School」を中国のゴルフ業界にどれだけ適用性があるかどうかは、未知数のところが多い。しかし中国ゴルフ市場の研究と上海大都会ゴルフ練習場との提携関係の中で、かなりの部分での適用性があるものと思われる。その理由として、以下の3点を挙げる事が出来る。

まず、上海は国際都市として、外国人が多いという点から、スポーツ人口の規模と素質から、日本とかなり類似するところが多い。

上海関係部門が発表した最新の統計によると、上海で生活する外国人は計 30 万人を超え、119 の国と地域に及んでいる。2003 年上半期、上海で就労手続きを行った外国人は、昨年と比べ 31.79% 増加した。このうち労働ビザを初めて申請した人は 3,836 人に上り、昨年同期比で 43% 増加した。ここ 3 年間に外国人の就労者数は毎年 10% 増加している。それは主に外国企業の増加によるものと考えられる。統計によると、世界ベスト 500 社の多国籍企業の 146 社が上海浦東に集まり、投資会社、貿易会社、仲介サービス機関の数は全体で 4,000 社を超えている。また、外国人の構成から見ると、上海で働いている外国人の 70% 以上は専門家や企業の中・高級管理職である。上海市人事局国際処が発表した統計によると、第 9 次五カ年計画（1996～2000、「九五」）以降、上海で招聘した外国人専門家は累計 25 万人に上り、現時点の就労者 8 万人の 70% 以上が約 2 万社の外資系企業で就業し、中、高級管理職に就いている。<sup>38</sup> このような外国人人口には高収入、高教育レベルの特徴があり、ゴルフに対する認知度が高いと考えられる。上海大都市ゴルフクラブの料金水準は 1 時間のレッスン料が 7,500 円と日本よりも高いにも関わらず、顧客が集まっていることがその証明であろう。すなわち、「Image Golf School」の展開の条件である市場が存在している。

次に、上海大都市ゴルフクラブは高レベルのインストラクターが揃っている。

---

<sup>38</sup> 「人民網日本語版」、2002 年 11 月 6 日。

現在当クラブでは朱プロ、葉プロをはじめとして、他にも英語を話せるマレーシア人と中国人のインストラクターが 10 人ほど働いている。インストラクターたちは技術レベルではなく、接客の面でも充分経験を積んでいるため、新しいゴルフスクールシステムを受け入れるにはそう難しくないと考えられる。また、クラブのマネジメントの責任者である王さんや朱さんは「Image Golf School」システムの導入には非常に積極的な態度さえ感じられる。つまりシステムを導入するためのソフト面の条件が備えられている。

最後に、IT 機器の普及によって、「Image Golf School」システムの基礎であるハード面の可能性も高いと考えられる。「Image Golf School」システム一つ大きな特徴は IT 技術の活用である。そのために、通信技術、コンピュータ技術の使用が条件となる。近年、中国ではこういった IT 技術が飛躍的に進歩している。特に上海などの大都市では、コンピュータの普及、インターネットの普及がハイスピードで進んでいる。都市部では既に 4 分の 1 の家庭がコンピュータを保有している。これによって、現地採用インストラクターの指導はもちろん、インターネットや E メールなどを用いて、事実上、日本からの指導を行うことも可能であると考えられる。

ただ、実際の展開の中での、ジャスティフィケーションとモディフィケーションがその都度必要になってくると思われる。トータルパッケージシステムとしての「Image Golf School」を実際に行っていくのはティーチングプロが大きな役割を占めてくることは間違いない。したがってティーチングプロの教育や経営理念の共有が今後の重要な課題になるであろう。

### 8.3 「Image Golf School」の起業形態

第 2 章で述べた現代の起業形態の中で「Image Golf School」の今回の中国での展開を、MIT の経営学者であるアルフレッド・チャンドラーが提唱するチャンドラー型と位置付けたい。すなわち「使える経営資源を割り付けるキーマンとしての Entrepreneur が企業の盛衰を決定的にする」と一致する。今までの右肩上がりの成長経済の中では、今までの経営資源を従来道理に使うことに関する決定や行動をするマネジメント能力が重要な部分を占めていたのであるが、ここでは起業家精神がもっとも必要とされるところであろう。任天堂が花札メーカーからイノベーションを繰り返し、成長を繰り返してきたように、企業の進化発展には一大変革を起こすチャンドラー型の起業タイプが参考となる。

この Entrepreneur に対して、ただ単に与えられた方法で、調整をし、評価をし、企画する人々は Manager である。しかし起業的な決定や行動は、企業全体の経営資源の割付や再割付に影響するものを指す。注意すべきことは、当社を含めて、起業から一定の時期、順調に発展してきた企業が、大きな曲がり角に

直面するケースが多々あることである。その時に困難を克服し、企業が進化するためには、経営者の Entrepreneur（起業家精神）が大切だといわれるのである。すなわち企業の進化発展のために、時代の流れをつかみ、時代のニーズに合う変革を起こし、発展を遂げるタイプである。

ワシントン大学のカール・ヴェスパー教授が著書『ニューベンチャー』の中で、連続して起こる起業を「第二事業」の理論として展開している。当社のアドバンス開発に於いても、住宅展示場事業に続いて、ゴルフ練習場事業を「第二事業」と位置付け、更なる企業の繁栄存続のために「Image Golf School」の展開を試みたのである。その中でヴェスパー教授の「ランナー型」（事業が成長するにしたがって必要とされる新しいスキルを身に付けることができ、異なった管理スタイルへの要求にもて起用していくことが出来る<sup>39)</sup>）の起業家になることを目指すことにより、今回の事例の成功に一步近付くことが出来るものと確信する。

俗に「企業 30 年」という仮説もあるが、当社に於いてもゴルフ練習場の開設より 29 年が過ぎた。経済産業省中小企業庁の「事業継承・第二創業研究会」では「既存の企業が持っている経営資源を生かし、新たな事業に進出、事業を大きく発展・変革させることを、第二創業と定義付けている。そうすることにより「生き物」としての企業のゴーイングコンサーン（継続性）が維持し可能となる。

当社に於いても、筆者が創業者である父より代表取締役を受け継いだのが 3 年前であり、今まさしく「Image Golf School」を通じての新事業への取り組みが、第二創業であろう。

そして今回の取り組みは、第 2 章で見てきた第二創業の種類の 5 つの分類のなかで明確に当てはまるものではないが、各々の分類を複合的に捉えたものである。衰退する産業からこれから需要のある将来性が見込める業種への転換をなし得たのは、時代の流れを読み取ることができたからである。今後の住宅産業とゴルフ産業の成長の見込みは少なく、新市場を求めた展開は、まさしくこの「再創業」型第二創業にあたると言えよう。それと同時に本業枝葉を広げる「多角化」型第二創業である点も否めない。すなわち全く未知で、新しい分野への進出ではなく、これまで培ってきた既存記述、ノウハウをベースに新市場へ進出するわけであるから、「多角化」型第二創業とも呼べる。したがって、筆者は「Image Golf School」を「多角化再創業型」第二創業と称する。

---

<sup>39)</sup> カール・ヴェスパー、『ニューベンチャー戦略』、同友館、1999 年、111～112 ページ

#### 8.4 「Image Golf School」のイノベーションとコア・コンピタンス

まず、「Image Golf School」をイノベーションの視点から分析してみよう。

ピーター・ドラッカーは、「起業家とは、変化を探し、変化に対応し、変化を機会として利用するものである」<sup>40</sup>と主張している。そして「成功したイノベーションのほとんどは、きわめて平凡である。それらは、変化を利用したにすぎない」<sup>41</sup>と言っている。まさしくゴルフ産業におきている大きな変化を利用して今回の中国展開を目指すこととなる。

ここまでの研究を踏まえて、「イノベーション」の必要な5つの項目は、1．アイデア、2．タイミング、3．起業家、4．資金、5．遂行する人々にまとめることが出来る。この5つの項目を「Image Golf School」のケースで見ると、次のようになる。

- 1．アイデアに関しては、本章における特徴で述べてきたところである。それは「トータルシステムパッケージ」としての「Image Golf School」のアイデアである。このアイデアを第二創業の理論的視点から分析してみよう。まずこのアイデアのコンセプトにおいて、中国のゴルフ産業や市場についての分析を総括してみれば、ゴルフスクールを通じるコンサルティングサービスはニーズ（市場）がある。次に、ハードの面の投資（コスト）が小さいため、価格の面では消費者の受け入れられるレベルである。最後に、産業と戦略の相互関係からみれば、サービス産業の交流の事例として他の企業の参考になるものと思われる。成長産業への進出であるため、市場の拡大が期待出来る。
- 2．タイミングに関しては、前章における中国市場の成長傾向から見ても、中国ゴルフ産業化の展開およびその見通しから見ても、明らかなのところであろう。また、今回の上海大都会ゴルフクラブとの提携は、ファーストステップとして理想的な形と思われる。
- 3．起業家に関しては、技術ノウハウの面からみれば、前でも触れたように、筆者は非常に恵まれた体験を含め、コンサルティング事業やゴルフスクール事業に携わってきて、「Image Golf School」を展開するためのノウハウは有している。特に、日本での経験だけではなく、アメリカでの研究なども含むノウハウは競合相手よりも有利な点を多く持つ。第二創業のためには、今までのマネジメント能力以上に必要とされる

---

<sup>40</sup> ピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社、1985年、43ページ

<sup>41</sup> ピーター・ドラッカー『イノベーションと企業家精神』、ダイヤモンド社、1985年、55ページ

のが起業家精神である。高知工科大学でのリーダーシップ論と起業論で学んだ知識を活用することが可能となる。

- 4 . 資金に関しては、いわゆる「ユニクロモデル」と違い、工場施設や生産設備等に投資の必要がなく、現存のキャッシュフローの中で可能な範囲内である。第二創業として、非常に理想的な展開が出来ると考えられる。
- 5 . 遂行する人々は、当社の人材および研修を受けてもらう現地のスタッフとなる。2003 年 2 月より、中国人社員を採し、このプロジェクトに加わり、体制を整えてきた。これから、東香里ゴルフセンターより中堅インストラクターや経営マネジャーを上海へ派遣し、現地スタッフの教育にあたる。

また、「Image Golf School」をコア・コンピタンスの視点から分析する。コア・コンピタンスとは、『顧客に対して、他社に真似のできない自社ならではの価値を提供する企業の中核的力』<sup>42</sup>を指す。これは、第二創業が市場の新しい参入者として市場（消費者）に認められるかどうかの鍵となる点ともいえよう。

新しい市場を創造するためには、単に売上げを上げる為の手法といった小手先のことなく、新しい市場とは何かを洞察する必要がある。そして市場創造のためには次の 3 点に対して独自の戦略を構築する。新しく追及する顧客の便益とは、どんな物か。その便益を提供するために、いかなる技術・能力を磨かなければならないか。今後どのように顧客と接するか。

前章でも述べたように、中国でもスポーツ産業化の展開が進む中、スポーツサービス産業として、単なる個々の商品の提供ではなく、スポーツライフスタイルの提供が顧客にとっては一種の便益である。ゴルフスクールはまさにその提供を目的としている。当然ながら、その便益を提供するためのゴルフを教える技術を経営者も従業員は、知識の獲得、接客マナー等を身に付けなくてはならない。そのためゴルフスクールの顧客は生徒であり、ゴルファーであるため、その接客の方法として、「Image Golf School」のインストラクターマニュアルとなる。

最後に、コア・コンピタンスの理論を顧客特性の理論と関連しながら分析してみると、「Image Golf School」の成功確率が見えてくる。第 2 章でも述べたように、第二創業が消費者に受け入れられるために、顧客のシフト制約要素をクリアしなければならない。つまり顧客の「切替コスト」が小さければ小さいほど良いということである。この点において、顧客がスポーツサービスという商

---

<sup>42</sup> ゲーリー・ハメル、C・K・プラハード著『コア・コンピタンス経営』、日経ビジネス、2001 年

品の切替には、コストがそう高いものではないため、比較的クリアしやすい  
ため、成功の確率が高いと考えられる。

## 8.5 「Image Golf School」のリスク・マネジメント

第二創業はそもそも、経営環境の変化に対応して、企業を存続させ、活性化  
させるための企業の行為であるから、それ自体が企業経営過程における一種の  
リスク・ヘッジと言えよう。特に、世界市場経済の中での日本経済が沈滞して  
いる現在、企業存続のためには、常に変革と革新が企業内に必要となる。しか  
し一方、企業経営である以上、第二創業にもリスクが生じれば、リスク・マネ  
ジメントも必要となる。ここでは、「Image Golf School」におけるリスク・マネ  
ジメントについて考察する。

前述のように、一般的に使われているリスク・マネジメントの定義は「保険  
や安全対策さらには経営戦略などを活用して事業の偶発的、あるきは人為的な  
損失（リスク）を発生させないようにする。もしリスクが発生した場合には、  
それを最小化し、さらに実現したリスクに適切に対処する経営管理の方法」と  
なる。リスクを避ける秘訣は、まず関係者がリスクに対してそれが起きるかも  
しれないことを常に認識していることである。次に起きるかもしれないリスク  
に対して前もって理解し、いざという時の心構えができていることが重要であ  
る。また最悪のシナリオを描いて、どこまでの範囲であれば許容範囲であるか  
を把握しておく必要もある。

第3章で見てきたリスク・マネジメントの類型として保健管理型、経営管理  
型、経営戦略型の3つを見てきた。すなわち、危険処理手段の中核に保険の合  
理的な利用を考え、その前段階としての事故防止を図る。しかしリスクの中  
には、現実に保険をかけることの出来ないことも存在する。特に今回の場合は、  
中国市場での保険制度の問題もふまえて、検討が必要となる。また「Image Golf  
School」がパッケージシステムとしての機能が中心であり、資金や資産等の物  
的リスク以外によるところが多く、保健管理だけではフォローできないのが現  
実である。

純粹リスクだけではなく、一部の投機的リスクも含めて企業リスク全般をそ  
の対象とするのが経営管理型リスク・マネジメントである。これは処理手段と  
して必ずしも保険を中心に考えるものではなく、管理の科学的処理を現場管理  
ではなく、部門管理レベルで取り扱うリスク・マネジメント手法である。さら  
に経営戦略型リスク・マネジメントでは、各管理部門でのリスク・マネジメン  
トは、その担当部門の活動に任せ、スタッフとしての機能を果たす。したがっ  
て、全般管理と部門管理に関連したリスクに対する助言、助力、調整、監視な  
どのスタッフ機能を遂行するものである。ここに、海外進出のリスク・マネジ

メントが含まれている。「Image Golf School」の中国での展開は海外進出のリスク・マネジメントを最も重要視しなければならないと考えられる。

そこで、他産業の海外進出の失敗から学ぶリスク・ヘッジが非常に重要であると考えられる。ヤオハンの中国進出の例を挙げてみたい。

中国を市場と見て、進出して大失敗した例をヤオハンにみる。ヤオハンの失敗は広く知られているところである。一つの影響の大きい分析は、中西輝政京大教授によるものである。それは次のような分析となる。

「ヤオハンが国内でも問題があって事実上倒産しました。しかし、上海のヤオハンはもっと大きな問題ではないかと思います。これはやはり世界の注目の的になっているわけです。

鳴り物入りで進出したわけですし、北京政府当局も協力的で、とくに李鵬首相の系統が非常に強く後押しした。しかしその結果、今回、中国でも完全に立ち行かなくなるとなったことで、日本ビジネス界の中国イメージ、あるいは中国市場観はかなり大きな影響を受けるでしょう。

しかも、現地を見に行きますと、驚くべきことに店舗は上港の庶民にとってすこぶる立地の悪い場所にあるのです。たしかに地価は安いし、また浦東もいずれ発展することは確かでしょう。しかし、小売りの購買客をターゲットにした店舗を、こういうところに大金をかけて建て、しかもよそより高い値段の品物を並べて、それでなぜやってゆけると思ったのか、まったく理解できない。香港華僑のすすめに乗って、しかも北京のいいなりになって一番まずいものを押しつけられたのかもしれない。

地下鉄があるわけではないし、自動車かバイクがなければ、とても行けないところです。やはり、このヤオハン上海店には、今後の中国ビジネスにとって、象徴的な意味があると思うのです。

この数年、上海ではオフィスビルが驚くべきペースでどんどん建ってきました。このことについても、果たしてどうなるのか、もう何年も前から私たちは論じてきました。香港返還で国際金融機能が上海に移ってくる。その受け皿をつくられているのだと説明する人もいたわけです。

しかし、入れ物をつくっても金融は移るものではない。力を入れていることはわかるのですが、フタを開けて為ると無計画につくり続けてきただけのことが明らかになりました。ここらへんで北京の強権によってでも止めるしかないとなったわけですが、これはある意味で中国型開発パターンの典型だと思うのです。

つまり中国史の『盲流』とでもいうべき、非常に大きな流れがいったん出ると、いくらシステムとして市場経済であっても、もはや普通の市場メカニズムは働かず、それをせき止める力というのは、絶対者の絶対権力以外にはなく

なる。『それゆけドンドン』などという表現ではまったく不十分な、『怒濤のような途方もない奔流』が起こる。これが中国社会の本質なのです。ですから、想像を絶した苛酷な権力行使が必要になるのです。そのとき初めて株序が生まれるわけです。先ほど述べた強烈な中央集権体制というのはせき止める力だったのです。しかし、それがいまや崩壊しつつある。」<sup>43</sup>

この中国の盲流に、ヤオハンの経営陣の対応は「中国と心中する」という当時の和田和男社長のコメントに如実に現れている、日本特有のウェットなものであった。したがって、中国を市場として進出したのが悪かったのではなく、盲流に便乗しようとした、経営者の安易な考え方が、失敗を招いたことと思われる。

中国の市場性は其の経済の拡大から十分期待出来るものである。ただし、慎重に取り扱う必要があるということである。ここから外国へ進出する際のリスク・マネジメントが非常に重要であることも身にしみる。

---

<sup>43</sup> 長谷川慶太郎、中西輝政、「これからのアジア、これからの日本」、PHP社、1997年。



## 結論

以上第1章から第8章まで、第二創業としての「Image Golf School」が中国における展開を、第二創業の理論研究と事例考察の二つの側面から分析を行ってきた。ここでは、全文を総括して、明らかになったことを以下の三点にまとめる。

第一に、第二創業による事業推進の理論及び第二創業におけるリスク・マネジメントの理論についての研究を通して、第二創業が企業を存続させ、活性化するための有効手段であることが明らかになった。

起業論やベンチャーリングに関する理論の先行研究や第二創業の成功事例から、第二創業によって、経営の自由度を向上させ、事業の複合化によるビジネスチャンスの拡大及び多角化の派生効果などの第二創業による事業促進の優位性が証明出来る。それと同時に、第二創業の成功要因として、資本集約度が低い且つ成長産業への参入、技術ノウハウの保有、競争相手と差別化された商品の扱いなどが明確である。こういった成功要因を取り揃えることが第二創業の成功率を高める。さらに、第二創業が企業経営過程における一種のリスク・ヘッジ手段であると同時に、第二創業に独特のリスクも存在するため、そのリスク・マネジメントも必要である。

第二に、「Image Golf School」の中国における展開の事例研究を通じて、第二創業として、スポーツコンサルティングサービス事業を中核とする「Image Golf School」が新市場の中国への進出の可能性と実行性を論証した。

長引き日本経済の不況の中で、特に日本住宅産業の落ち込みを背景に、筆者の本業である住宅展示場事業は非常に厳しい局面を迎えている。対策として、筆者のゴルフティーチングプロとしての経験や技術ノウハウを生かし、IT技術を活用する新型ゴルフスクールの展開を構想した。

一方、経済が世界規模で動いている現在、第二創業の拠点も必ずしも日本国内に限ることはない。むしろ、ここ十数年間に飛躍的な経済成長を遂げてきた中国にはその市場がある。急速に発展している中国において、スポーツの産業化が急速に進んでいるにつれて、ゴルフ産業化も動き出したところである。そのなかで、中国のゴルフ産業化によって、スポーツコンサルティングサービスに対するニーズは非常に大きい。このような事情はまさしく「Image Golf School」の市場を生み出している。このような成長産業である中国スポーツサービス産業への進出を市場の面からみて、成功率が高い。

第三に、第二創業としての「Image Golf School」のモデルはシステム・ソフトの輸出モデルである。

日本は中国への進出において、物づくりを行うことによるコストダウン型の「ユニクロ型」が主流であった。しかし、現在「もの」の交流（物の輸出や現地生産）より、日本企業のノウハウの活用による「こと」の交流への方向転換が今後中国と日本のビジネス交流の方向性である。その代表的なものとしてコンサルティングサービスやスクールの展開などの市場である。「Image Golf School」はまさしく、日本のゴルフスクールのノウハウ、日本のコンサルティングサービスのノウハウを活かし、ゴルフ技術をゴルファーに教えるだけではなく、スポーツライフスタイルの提供を行う総合的なシステムの輸出である。

当然、国際経営上の視点として、文化や商慣習等の違いからビジネスモデルの修正を余儀なくされることもあると思われる。この論文の中で見てきた第二創業の実例からも実証されたように、絶え間ないイノベーションを企業活動のなかで実行していくことがもっとも重要であると認識する。

この「Image Golf School」の事例研究が今後の日本企業存続のスタイルの提案となることを期待している。

## 謝辞

ちょうど今から 20 年前の 1983 年の夏ごろ、レポートと宿題に悩まされているさなか、角帽をかぶってダラス大学院の卒業式に出席している自分自身の夢を度々見た。日本経済が全盛で、MBA 課程のケース・スタディーに於いても、日本企業のアメリカ市場進出事例について研究テーマがあった。授業を離れて、食事中やシャワーを浴びている時も文字通り四六時中、ケース・スタディーのことが頭から離れない状態であった。日本の大学と違って学問の為の勉強ではなく、実際のケース・スタディーを取り入れたり、地元会社のコンサルティングを行ったり、刺激に富んだものでもあった。

それから 20 年が経ち、博士論文をまとめている自分自身の姿を不思議に思う。「人生、一生勉強」とはよく言ったものだ。20 年の歳月が流れ、果たして自分がどれほど成長したかは疑問が残るが、この間多くの人との出会いがあった。

主査をつとめて頂いた馬場敬三教授には、特にお世話になった。「やりたい事、実際の起業につながるテーマを自由にやれ」というご指導を頂き、どれほど助けられたことか。その時々で、課題図書や適切なアドバイスを頂戴した。馬場教授の導きが無ければ、論文をまとめるまでには至らなかったと思う。今年に入って 5 回も来阪して大阪教室や当社アドバンス開発で個別ゼミナールを開催していただいた。起業家コース長の加納剛太教授からも、入学当初より公私にわたり色々のご指導頂いた。岡村甫学長にも入学試験当日より面会いただき、親近感を感じた。前田昇教授、宮沢和夫教授をはじめ数々の先生からのご指導に改めて感謝申し上げる。

今後は、高知工科大学起業家コースで学んだことや出会いを大切にして、実社会で役立てることが、皆様に対する恩返しと考えている。

## 主要参考文献

- 石原享一編 『中国経済と外資』、アジア経済研究所、1998 年
- 朱建栄著 『朱鎔基の中国革命』、PHP 新書 1998 年
- 関志雄編 『最新中国経済入門』、東洋経済新報社、1998 年
- 関満博著 『アジア新時代の日本企業』、中央新書、1999 年
- 原洋之介編 『アジア経済論』NTT 出版、1999 年
- 渡辺利夫編 『中国経済は成功するか』、ちくま新書、1998 年
- 稲垣清著 『中国市場の本当の読み方』、PHP 研究所、2000 年
- 稲垣清著 『中国ビジネスのルール』、日系 BP、1999 年
- 糸賀了等著 『中国ビジネスハンドブック』、東洋経済新報社、1986 年
- 芝山榮二著 『新中国ビジネス事情』、新潮社、1974 年
- 赤木哲平著 『変貌する中国ビジネス』、日本能率協会マネジメントセンター、1993 年
- 杉田俊明著 『中国ビジネスのリスク・マネジメント失敗から学ぶ直接投資戦略』、ダイヤモンド社、1996 年
- 李瑞雪等著 『中国経済ハンドブック』、全日出版(株)、2001 年
- 友行啓子著 『図解中国経済入門』、(株)蒼蒼社、1998 年
- 杉江弘充著 『中国ビジネス大国への挑戦 鄧小平のシナリオ』、学陽書 1994 年
- 王元等著 『中国ビジネス文化 中国の経営風土と交渉術』、人間の科学社、2000 年
- 今井理之等著 『中国経済がわかる事典』、(株)日本実業出版社、1998 年
- 中江剛毅著 『中国ビジネス 29 社の成功』、ダイヤモンド社、1995 年
- 松尾栄蔵等著 『上海を制するものが世界を制す』、ダイヤモンド社、2001 年
- 大前研一著 『チャイナ・インパクト』、(株)講談社、2002 年
- 村上直樹著 『中国経済が一挙にわかる 45 のキーワード』、(株)青春出版社、2002 年
- 南亮進等編、『中国経済入門』日本評論社、2001 年
- 田中勉著 『世界週報-2008 年北京五輪開催で中国はさらに変わる』、時事通信社、2001 年
- 高橋正孝著 『ゴルフ場経営のあり方を問う』、金融研究会、1992 年
- 市村操一著 『ゴルフを知らない日本人』、PHP 新書、2001 年
- 片山健二著 『ゴルフの文化経済学』、芙蓉書房出版、2000 年
- 大地文雄著 『オーナーが語るゴルフ場の話』、風濤社、1999 年
- 山下秋二等著 『スポーツ経営学』、大修館書店、2000 年

池田勝等著 『スポーツの経営学』、杏林書院、1998 年

原田宗彦著 『スポーツ産業論入門』、杏林書院、1995 年

西村國彦著 『ゴルフ場再生への提言』、八潮出版社 1999 年

宮崎正弘著 『いま中国はこうなっている』、徳間書店、2003 年

莫邦富著 『日本企業がなぜ中国に敗れるのか』、新潮文庫、2002 年

田代秀敏等著 『沸騰する中国経済』、中公新書ラクレ、2002 年

和田一夫著 『ヤオハン失敗の教訓』、かんき出版、2001 年

杉田俊明著 『国際ビジネス形態と中国経済発展』、中央経済社、2002 年

興梠一郎著 『現代中国グローバル化のなかで』、岩波書店、2002 年

フィリップ・コトラー著 『コトラーの戦略的マーケティング』、ダイヤモンド社、2000 年

フィリップ・コトラー ゲイリー・アームストロング 著 『コトラーのマーケティング入門』、ヒアソフ・エデュケーション、1999 年

カル・ヴァーリ著 『ニューベンチャー戦略』、同友館、1999 年

伊藤秀史著 『日本企業変革の選択』、東洋経済新報社、2002 年

松田修一等著 『事業計画策定の理論と実践』、白桃書房、1998 年

岩内亮一等著 『海外日系企業と人的資源』、同文館、1992 年

内橋勝人著 『引き際の研究』、講談社文庫、1993 年

ピーターヤング著 『MBA のリスク・マネジメント』、PHP 研究所、2002 年

稲垣清著 『中国のしくみ』、中経出版、2002 年

嵩昌博等著 『中国ビジネス』、ダイヤモンド社、2001 年

長谷川慶太郎等著 『これからのアジア、これからの日本』、PHP 研究所、1997 年

今中利昭等著 『会員権問題の理論と実務』、民事法研究会、2001 年

黄文雄著 『どこまで中国に喰われ続けるのか』、徳間書店、2002 年

和中清著 『中国市場の読み方』、明日香出版社、2001 年

高山征治郎著 『ゴルフ場・会員権再生の条件』、泉文堂 1998 年 12 月

浦上清著 『中国ビジネス - 工場から商場へ』、日本経済評論社、2003 年

津上俊哉著 『中国台頭 - 日本は何をなすべきか』、日本経済新聞社、2003 年

ジョー・スタッドウェル著 『チャイナドリーム』、早川書房、2003 年

宮崎正弘著 『いま中国はこうなっている』、徳間書店 2003 年 1 月

宮沢健一著 『産業の経済学』、東洋出版社、1975 年

丸山伸郎著 『中国主要産業の現状と展望』、日本貿易振興会、1999 年

丸川知雄著 『移行期の中国産業政策』、アジア経済研究所、2000 年

南亮進等編 『中国経済入門』、日本評論社、2001 年

大泉光一著 『企業危機管理の理論と実践』、中央経済社、1998 年

- 南方哲也著 『リスク・マネジメントの理論と展開』、晃洋書店、2001 年
- 森宮康著 『リスク・マネジメント論』、千倉書房、1985 年
- 亀井利明著 『危険管理論』、中央経済社、1984 年
- 松田修一等著 『事業計画策定の理論と実践』、白桃書房、1998 年
- ゲイリー・ハル&C.K.フアラート 著 『コア・コンピタンス経営』、日経ビジネス人文庫、2001 年
- KSP 国際フォーラム実行委員会編 『いま、なぜ起業家の時代か』、日刊工業新聞社、1995 年
- カール・H・ヴェスパー著 『ニューベンチャー戦略』、同友館、1999 年
- 岩内亮一・門脇厚司・安部悦生・陣内靖彦著 『海外日系企業と人的資源』、同文館出版、1992 年
- 伊藤秀史著 『日本企業変革期の選択』、東洋経済新報社、2002 年
- 高梨智弘著 『リスク・マネジメント入門』、日本経済新聞社、2002 年
- 小倉昌男著 『経営はロマンだ』、日経ビジネス文庫、2003 年
- 三菱総合研究所編 『中国情報ハンドブック』、2001 年版
- 日本工業銀行調査部・産業調査部編 『中国 2001 年の産業・経済』、東洋経済新報社、1997 年
- 日本興業銀行産業調査部 『図説中国産業 2005 年の巨大市場を読む - 』、日本経済新聞社、1999 年
- 横浜産業振興公社編 『上海情報ハンドブック 2001 年から 2002 年版』、蒼蒼社、2002 年
- 労働省 『海外労働白書』、1999 年版
- Greene M.R. “Risk and Insurance”, South and Publishing Co., Cincinnati 27, Ohio, 1962
- Baglini, N.A. “Risk Management in International Corporation”, Risk Studies Foundation, Inc., 1976
- Williams, C.A., Jr. and Heins, R.M., “Risk Management and Insurance”, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Book Company, 1989
- Robert Rennie, “The Measurement of Risk”, The Journal of Insurance, March 1961
- Robert Mehr and Bob.A.Hedges, “Risk Management in the Business Enterprise”, Richard D.Irwin, 1963 .
- Williams, C.A., Jr. and Heins, R.M., Risk Management and Insurance, 6<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill Book Company
- Rosenbloom, J. S., “A Case Study in Risk Management Appleton-Century-Crops”, New York, 1976
- Baglini, N.A. “Risk Management In American Multinational and

International Corporation ", University Microfilms  
International  
Dorfman,M.S., " Introduction To Risk Management and Insurance, 4<sup>th</sup> ed.,  
Prentice Hall, Englewood Cliff, New Jersey

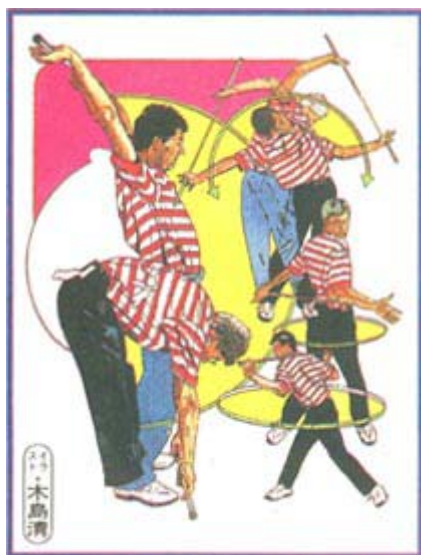
# 付録 1

IGS マニュアル集



## 朝一のドライバーの打ち方

1. **スタートの3時間前には起床**
2. **充分ストレッチ**
3. **素振り**
4. **調子チェック**
5. **打つ前に深呼吸**



1. 朝一番のティーショットは、プロでも緊張する。一般ゴルファーなら、なおのことだ。みんなに見られているし、体も硬く準備ができていず、その日の調子もわからない。そんななかで朝一ショットを成功させるための解決策として、
2. スタート時間の3時間前には起きて、ゴルフコースに1時間前に到着する。体が起きた状態になるには時間がかかるのだ。1番ホールのティーグラウンドの立つときに体が起きて通常の運動をするためには、最低3時間前には起きることだ。
3. ストレッチを十分行う。クラブを1本持ち、反動をつけずに体を十分に伸ばしきったところで、15秒静止する。柔軟性が高まれば、体の稼動領域も大きくなり飛距離アップにつながり、ケガの防止にも役立つ。
4. 素振り練習。ボールを打つ前にいつものリズムでスイングできるように素振りを行う。ウォーミングアップの役割もある。連続の素振りをすれば、短時間に体が温まるので、寒い時のゴルフには最適。逆クラブスイングは、ヘッドスピードを高める練習で飛距離アップに役立つ。インパクトからフォローにかけて、「ビュン」という音が出るようにしよう。2本スイングは、両手に1本ずつクラブを別々に持ちスイングすることにより、両手のバランスの良い動きを可能にする。
5. スタート前に練習場で当日の調子をチェ

ックしよう。その日によってボールの当り具合や飛び方が違うものだ。練習場でその日の打点とボールの飛び方を観察する事により、その日の調子を知る事が出来る。

6. 深呼吸を連続1分して、思いきってティーショットする。コンペの仲間らがいて特に緊張感がある場合は、ティーショットをする前に腹式呼吸を1分間することにより、落ち着く事が出来る。また、1番ホールも18ホールの内の一つと考え、特に入れ込みすぎないようにしよう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 2

### フェースのどこに当たったかチェック

#### 打点の正確性を高める方法



## シールを利用して確認

上達経過が一目りょう然になる

ドライバーの飛距離を決定する要因は

### 1. ボールの初速 2. 打ち出し角度 3. スピン量。

その中でボールの初速に影響するのがクラブヘッドスピードと打点の正確性である。

多くのゴルファーはヘッドスピードをあげるために超尺ドライバーを使うのだが、クラブが長くなればなるほど当然打点の正確性は悪くなる。しかし自分の打った球がクラブフェースのどの部分に当たっているのかを知っている人は少ない。超尺ドライバーを使いながら平均飛距離を伸ばせない人は、改めて自分の打点を調べてみることだ。ゴルフは1発だけ良いショットが出れば良いものではない。いかに毎回の飛距離が安定するかが重要なポイントとなる。自分の打点の傾向を知ったうえで練習をすれば、打点の正確性も高まり、一番手っ取り早い、飛距離アップにつながる。

ここではフェース面にシール状でつける物を利用した。実際にフェースのどこに当たったのかをシールで確認すれば、自分の感触と違う事が多い事に驚くことだろう。人間のフィーリングほどいい加減なものはない。5球連続で打ち、自分の打点の傾向を知ることだ。またそれをノートに貼り付けて記録することにより上達の経過が明確にチェックできる。時間の経過と自分の上達具合がシールの打点傾向を見るだけで一目瞭然となる。

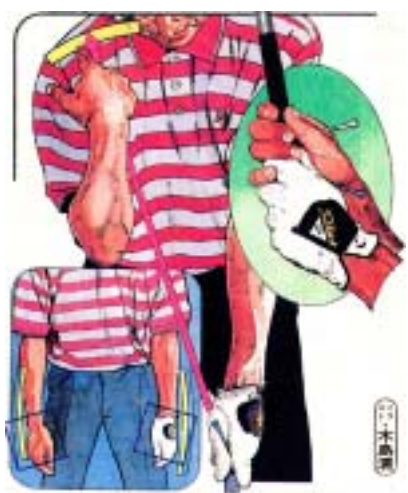
ゴルフコースでは、ティーを5本並べて立て、そのティーを飛ばすように素振りをする。クラブフェースの裏にティーの当たった後が残り同様の練習になる。いつでもスイートスポットの近くで当るようになれば、平均飛距離が伸びることは一目瞭然である。そのために自分の打点の傾向を知り、バラつ

きを少なくしよう。練習場での場合は、ティーペッグを素振りで打つ練習が、効果的だ。クラブヘッドの真中で毎回パチンと捕らえることが出来れば、スイングの安定度が高まった結果と判断できる。

### IMAGE GOLF SCHOOL PART 3

**力み防止に{クラブ}「握りなれる」**

**グリップはクラブと体の唯一の接点**



鉛筆の握り方やお箸の持ち方と同様に一度クセがついてしまえば、なかなか直すことは難しい。またグリップの握り方自体も大切だが、握りの強さも重要。多くのゴルファーは、強く握り過ぎている。書道の達人の筆の持ち方を連想してもらいたい。指と腕全体に力が入らず、実に滑らかに毛筆を動かしている。

初心者ほど力を入れて筆を握ってしまう。ゴルフも同様だ。だが最初から、ゆるゆるグリップが出来るわけではない。「握りなれる」ことが重要なのだ。

**必修”ゆるゆる感”  
スイング変えるよりも簡単**

日頃からイスに座りながらでも、クラブを顔の前に立てた状態でゴルフクラブを握りなれる練習を試みよう。両ひじを曲げることによって自然と強すぎるグリップから開放される。また「握りなれる」ことによって安心感が出てゆるゆるグリップが可能となる。そうすれば、コックを利用した滑らかなスイングになりヘッドスピードが上がってくる。

一般的なスクエアなグリップの目安は、親指と人

差し指の間にはさんだティーの向きが右肩から右頬の当りを指す位置。しかしこれも個人差がある。まず自分の自然な手の向きを知るために、両手をダランとしてみることだ。その時の手の甲の向きは人によって違うはずだ。自分の自然な状態での手の甲の向きによって自分自身のスクエアなグリップも決まってくる。

また、練習場にて色々なグリップを試してみることで、どんなボールが出るかを確認しよう。ストレートボールを打つ為にスイングを変えるよりも、グリップの握りを変更するほうが極めて簡単なことが多いものだ。



IMAGE G

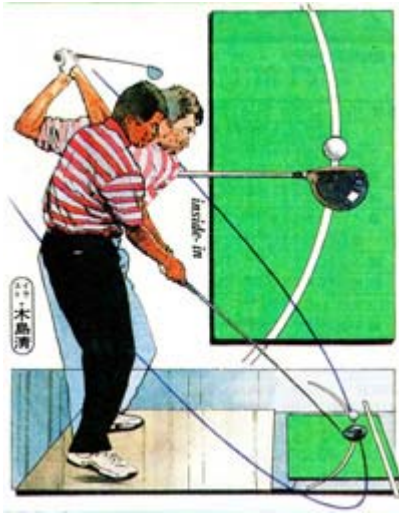
「インサイドイン」の曲線をイメージ ドローボールの練習方法

ドローボールを打ちたいなら・・・

スライスの原因はインパクトでのフェースの開き

「ドローを打ちたい」と思っているゴルファーは多い。それではなぜスライスが出るのだろう。現象面では簡単に説明がつく。すなわちクラブヘッドの軌道に対してインパクトでのフェース面が開いているから右回転のスピンがかってスライスとなる。

それではなぜバックスイングで開いたフェース面がインパクトでスクエア、あるいはクローズの状態でボールに当てることができないのか。原因の一つはゴルファーが持っているイメージのせいではないだ



真っすぐ上げて  
真っすぐ下ろすのは×

ろうか。

練習場のアイアンマットには、白い直線が引かれていることが多い。ゴルファーがボールを打つときに毎回ボールとその直線を見て練習する傾向が強い。結果としてスイングのイメージが真っ直ぐあげて真っ直ぐ下ろそうとしてしまいがちだ。本来のスイングは、サークル(円状)であり、直線ではないはずだ。直線のイメージを持つことによってフェース面の回転の少ないヘッドスピードの出にくいスイングになってしまう。

そこでマットにインサイドからインサイドのクラブヘッド軌道を示す曲線を描いて見よう。あるいは体の中にフラフープを入れてスイングが円状のものであることをイメージしてみよう。「バックスイングをターゲットラインに沿って真っ直ぐ上げ、フォローを真っ直ぐ出す」という固定観念から開放されることによって、クラブヘッドの動きも劇的にスムーズなものとなりフェースもインパクトで返りやすくなるはずだ。

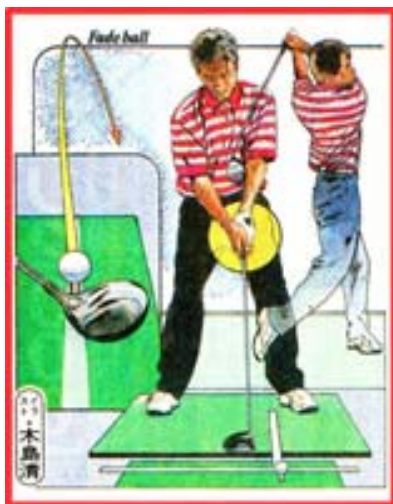
また練習場では右端の打席で練習すれば、前のネットに当たらないようにドロースローボールを打つ練習にも効果的であろう。

IMAGE

## ボールを曲げて打つ フェードの練習方法

練習場ではストレートボールのナイスショットばかりを練習するものではない。時には、ボールを曲げる





### 握り方もいろいろ試してみる

練習をする事により、どこを変えればどんな球筋になるかを理解する必要がある。

多くのゴルファーはナイスショットを練習してミスショットを生み出す。シャンクで悩んでいる方に、「それではシャンクを打ってみて下さい。」といっても出るのはナイスショット。実際にシャンクを練習してみて、どうすればシャンクになるかが分かって初めて直すことができる。

グリップの握り方もそうだ。スクエア、ウィーク、ストロンググリップを練習場で試してみることだ。スイング(動いている形)をかえることは大変難しいが、グリップ、構え、スタンスなど(止まっているときの形)は比較的容易に変えることができる。スイングをいじくりスランプに陥るケースが多い。スイングはゴルファーの内面のイメージや考えていることの現れである。

形を変えるのではなく、イメージや考え方を換えることによってスイング自体が変わり球筋もかわる。

フックボールで悩んでいる方は、ターゲットラインの直線をイメージしてみてはどうだろうか。それだけでフェースの返りが少ないインパクトゾーンになることに気づくだろう。

或いは練習場の左端の打席でネットを背にして打つことにより、自然とフェード系のボールになる場合もある。

これは自分の背後に壁のような物をイメージすることにより、自然と背後のネットに当たらないように体が反応するからである。またグリップをウィーク気味にしてボールの飛び方を変えてみるのも一つの方法だ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 6

### 高い球、低い球の打ち方 目線の調整で理想の構え



打ち出し角度とスピン量  
で決まる

「ボールの高さを自由に打ち分けできればいいなあ～」と思っているゴルファーは以外に多いのではないだろうか。アゲンストの風で低いティーショットを打ちたい場合や、前方の木を越すために高いボールを打たなければ行けないケースなどに遭遇する。しかし実際は、低いボールを打とうとしてクラブを上から叩きつけバックspinが多くなり結果的にボールが吹きあがってしまったり、高いボールを打ちたいが為に、すくい打ちとなり結果的にトップしてしまう場合が意外と多い。

そこで頭の中で整理しなければ行けないのは、ボールの飛びに影響する要素だ。ボールの高低は、初速が同じであれば打ち出し角度とスピン量によって決まる。アゲンストでの注意点は、スピン量を出せるだけ押さえること。したがって、大きめのクラブで強打しないことがまず第一。しかし上から打ち込み、強打することにより実際には、風に弱い吹きあがるボールを打っている場合が多い。次に目の前の障害物よりも高く上げたいときは、打ち出し角度の問題となる。従ってまずロフト角の大きいクラブを使う。ボールの位置も左側に置くことにより、インパクト時のロフト角が大きくなり打ち出し角度の高い球となる。

またボールの高低は構えと目線を調整することにより解決できる。まず低い球を打ちたいときは、目標を低いところに設定する。

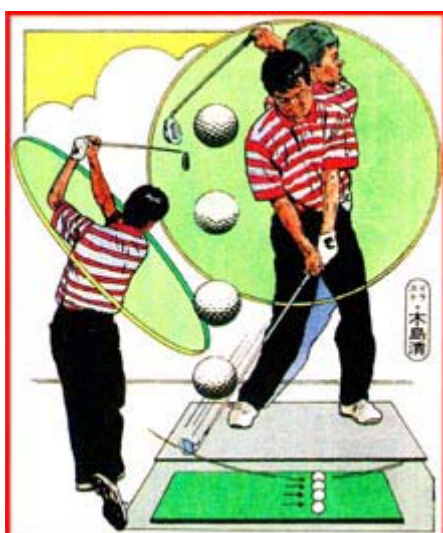
すなわち目線を低くするのだ。そしてアドレス時にボールを真上から見るようにする。結果、構えが両肩レベルのアドレスとなる。反対に高い球を打ちたいときは、ボールの右横を斜めの視線で見る事により、右肩が下がり気味の理想的なスタンス



となる。目標の目線も空高くに浮かんでいる雲等に焦点を合わせることだ。そして高いフィニッシュに向かって一気に振りぬく。  
決して小手先で調整するべきではない。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 7

### アイアンの正確性を高めよう    ボール4球並べて連続して打とう



#### 素振りも間に入れる。

アイアンはターゲットに対してボールを運んでいくクラブだ。従って距離と方向性の両方がかみ合わなければならない。ピンの方向に真っ直ぐ飛んでいったとしても、飛びすぎてグリーンオーバーしたり、短くて手前のハザードに入れば元も子もない。

しかしアイアンのナイスショットでグリーンオーバーしても満足しているプレーヤーは意外と多い。特に飛ばしに命をかけているゴルファー達だ。

#### からだの動き習慣づける 狙ったところに行くまで練習を

同伴競技者や友達とショートホールを何番アイアンで打ったかを競っている。問題は狙った飛距離と方向性を何番アイアンでも良いから正確に打ち分けること。そのためには、まず自分の飛距離を知る必要がある。アイアンの場合、各番手で10～15ヤードの飛距離が違う。練習場で、すべての番手を打ち、自分の飛距離をノートに書いてみる事だ。各クラブで10球ずつ打ち、平均を出

す。ショートアイアンで15ヤードの間隔があるのに、ロングアイアンではその間隔が10ヤード以下になるようでは、長いアイアンを打ちこなしてい

ないということになる。

アイアンの正確性を高める練習として効果的なのが、マットの上に4球ボールを並べて連続でショットするものだ。4球とも狙ったところに行くまで練習する。どんな状況でも自分のリズムでスイングできるようにしよう。そのための体の動きを習慣付ける意味でも連続の打撃練習が有効となる。

注意点は、4球打った後に素振りを4回以上行うこと。ボールを打つことばかりを行うと、振りぬきの悪い、ボールに対して打ちに行くスイングになってしまうことがある。素振りを間に取り入れることにより、フィニッシュを最後まで取る、振りぬきの良いスイングにすることができる。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART

### ヘッド軌道知る練習法    ボール4個で囲み中心を打つ



以前、クラブフェースにシールを貼り、ボールがフェースのどこに当たっているかを知ること介绍了。理解しているようで自分の打点を正確に把握していないゴルファーが意外と多いからだ。自分の現状の癖、傾向を知る事によって、初めて直すべき点が見えてくるのだ。

ゴルフスイングにしても同様だ。他人には見えてもスイングしている本人は、自分のスイングを見る事はできない。自分の姿を認識せずにスイングを矯正するのは、鏡を見ずに化粧をしているようなものだ。

インサイドに抜けていれば  
**真中**(ボール)だけ飛ぶ

従って鏡やビデオカメラ等を使って、客観的に自分のスイングを見つめなおすことを定期的に行う必要がある。女性ゴルファーでビデオレッスンを嫌がる生徒さんが多い。「自分のスイングを見る事が恥ずかしい。みんなの前で批評されるのが嫌だ。」とのことだ。しかしそれって、鏡で自分の顔を見るのが嫌で、スッピンで皆の前にいるようなもの、ではないだろうか。自分以外の人に自分のスイングを何時も見せているのだから。

話は脱線したが、自分のヘッド軌道を知ること  
も重要である。その為の練習方法として大変効果であるのが、4つのボールを正形状に置き、その中心のゴルフボールを打つものだ。クラブヘッド軌道が、インサイドインに抜けていれば、真中のボールだけが飛んで行く。現実には右上と左下のボールを打ってしまうことが多い。スイングが、アウトサイドインのカット打ちになっているからだ。どこのボールに当たったかによって、クラブヘッド軌道が確認できる。自習するにはもってこいの練習方法だ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 9

**フェース面をコントロールする方法**    **ハンガーを使ってチェック**



グリップと一緒に握り  
フェース方向を理解

ハンガーを使ってクラブフェースの正しい向きを  
チェック

最近の超尺ドライバーであれば48インチも珍しくなくなってきた。クラブが長くなればなるほど、ヘッドスピードが上がるのは確かだが、打点の正確性とフェース面のコントロールが難しくなる。打点の正確さを高める練習は、以前に紹介したので、今回はフェース面をコントロールする方法を見ていこう。

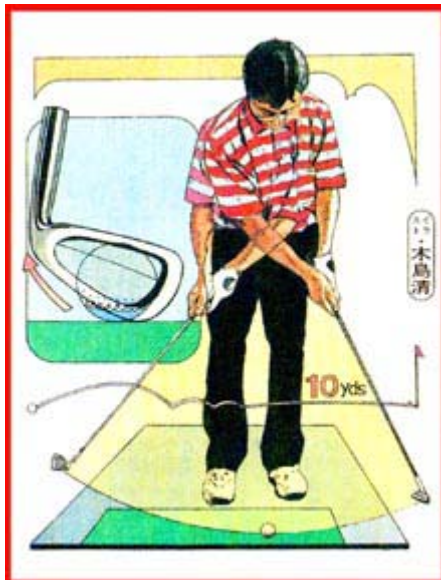
超尺クラブの多くは、フェースの向きが最初から左(クローズ)の状態で作られていることが多い。これは長い分、振り遅れによってフェースが開きやすいから、最初からフェースを左に向けて相殺しているのだ。それでは、スイング中にクラブフェースの向きが、どのような方向であれば良いのか見ていこう。そのための道具としてハンガーを使う。ハンガーをグリップと一緒に握り、フェースの面と一致するようにする。こうする事により、40インチ以上先の小さな物よりも、手元にあるハンガーの方がより明確にフェースの向きを理解できるからだ。まずスタンスした時にハンガーは、目標に向いている。バックスイングでシャフトが地面と平行の時、ハンガーは正面を向いている。そしてトップでは斜め上の状態で、ハンガーの柄の部分で右肩を指す状態。ダウンスイングのシャフトが地面と平行の時、ハンガーの向きは正面。インパクトでは目標。フォローでシャフトが地面と平行の時は、正面を向く。そしてフィニッシュ時に斜めの状態で、柄の部分が左肩を指すのだ。

これらを一連の動きの中でチェックしてみることだ。最初はスローモーションで繰り返しハンガーの向きをチェックしながらスイングをする。慣れていたら普通のスピードにもって行き、最終的には

ボールを打つ。それをビデオでチェックすれば、ハンガーの向きを見ることにより簡単にフェース面をチェックできる。インパクトの時にフェースを合わせるのではなく、全体としてフェースの面の感覚を持つことにより安定した球筋となる。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 10

### アプローチショット ”パタースイング”で安定度 UP



フェース面クローズに  
手首を使わず  
”振り子”で

ゴルフゲームで100ヤード以内のショットが65%を締めていることから、ショートゲームの重要性が解かる。しかし練習の65%をショートゲームに費やしているゴルファーは皆無だ。アマチュアゴルファーほど、練習の重点をショートゲームに置くべきだ。グリーン回から4打も5打もかかっていながら、練習場でドライバーやアイアンのフルショットの練習ばかりをしていたのでは、上達は望めない。

まずグリーン回りから使用する2本のクラブ(ランニングとピッチング)を、徹底的に使い慣れること。練習場所は自宅の部屋やちょっとした広場でどこでも良い。ボール扱いになれる事なくして、自信を持って実際のショットをすることは出来ない。

その時に試して欲しいのが、パタースイングのアプローチショット。ピッチングや7番アイアンを使ってのアプローチショットを、パッティングと同じようにスイングをする。まず右手親指がシャフトを握るくらい短くグリップをし、ボールに近くスタンスを取り、パッティングのアドレスをする。この時ク



ラブフェースのトゥ部分が地面につき、ヒールが地面より浮いているために、フェースの面をターゲットよりもクローズに向けることを忘れないでこう。ストロークはパッティングとまったく同じで、手首を使わない振り子のようなスイングを心掛ける。アプローチでの多くのミスは、安定していないストロークの為に起こるトップやダブルなどだ。しかしパターでトップやダブル人は少ない。何故なれば、体を固定して腕をスイングするストロークをしているからだ。これをアプローチに使わない手はない。普通のアプローチスイングに比べて距離は落ちるが、グリーン回りからであればショットの安定度が抜群に高まり、スコアアップは間違いない。一度お試しあれ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 11

### ランニングアプローチ ”グリップがクラブヘッドより常に先行”



シャフトを伸ばすように  
2本目のクラブを持ち、

グリーン回りのアプローチの基本は、ランニングである。プロのロブショット等高く止まる球派はかっこよく、真似したいのはやまやまであるが、まず一番ケガの少ない転がしをマスターすることだ。

ランニングアプローチが、ピッチショットに比べてミスが少ないのは、ボールに対してのクラブヘッドの入り方の違いで、距離の誤差が少ないから。ロブショットなどの場合、トップすればグリーンオーバーは間違いなが、ランニングの場合はそこそこゆるされる。従って手前にハザード等の障害物がない場合は、転がすことをお勧めする。

## 練習

しかし第一バウンドは、グリーン面に直接落とせるクラブを使うこと。グリーン以外でのボールのはね方は、芝生の状態によって計算しにくいからだ。ランニングの注意点は、常にボールをクリーンにヒットすること。そのために、グリップがクラブヘッドよりも常に先行するようにする。すなわちスイングの最下点よりも前にインパクトを向かえるダウンプローの打ち方。反対に手首が折れて、ヘッドが手首よりも先に降りてきてしまえば、ボールの手前を叩いてしまうダブリになる。ランニングアプローチでは、ミスしてもトップ目であれば大きなケガにはならない。そのための練習として効果的なのが、ショフトを伸ばすようにして2本目のクラブ持ちながらショットをする。手首が折れてしまえば、左脇にクラブが当たってしまう。左手甲が折れずに、グリップがクラブヘッドより先行してストロークを行えば、いつでもボールをクリーンにヒットすることができる。2本目のシャフトがフォローの時も左脇に当らずに、左前腕と一直線の状態を保とう。

またスプーンでのアプローチを練習してみよう。スプーンは、アイアンと違ってソールが広いためにザックリすることがなく、しかも役15度のロフトが付いているので転がしにはもってこいなのだ。注意点は両手がシャフトを握るくらい短くグリップすること。フルショットでは、タイガー・ウッズにかなわなくても、アプローチの技術で近づくことは可能だ。

## ロブショット ”ロフト角の多いウエッジで”



### タオルを使って家でも練習

多くのゴルファーは、バックスピンのついた、よく止まるショットに憧れる。そしてそのようなボールを打とうとして、すくい上げたスイングとなり、トップやダブる結果となってしまうことが多い。ランニングアプローチと違って、ミスショットが大きなケガにつながってしまう。グリーン周りからおお叩きする、苦い経験をお持ちのゴルファーも少なくないだろう。そこで、まずよく止まるボールの原理を理解しよう。

アイアンショットで止まるボールは、バックスピンの量が多いのと高さの2つのポイント。両方とも基本的には、打ち方よりもクラブの設計によるところが大きい。すなわちアプローチで止まるボールを打ちたいときには、ロフト角の多い(約60度)ウエッジを使うことだ。通常のスイングでボールはロフト通り間違いなく上がってくれる。通常のスイングでのボールの飛距離と転がりを知っておこう。60度のウエッジであれば、普通のスイングで50ヤードから70ヤードが目安となる。グリーン面が早くより止まるロブショットが必要なときは、スイングを変えるのではなく、ボールに対するアドレスを変更する。まずボールの位置を左側にずらすこと。そしてフェースを思いきって開くこと。後は小手先でボールをすくい上げようとせずに、フィニッシュを思いきって高く取ること。

しかしこのショットをする時は、芝生の薄めの所では避け、クラブヘッドがボールの下に入るスペースがあるときにトライするようにしよう。またヘッドの開きぐわいによって、ボールが右に飛び出すのでスタンスの向きの微調整も必要となる。ちょうどバンカーショットのようなものだ。グリーンをオーバーして下り止まりにくいアプローチの時



に有効なショットとなる。

この時、ボールをクリーンに打とうとはせず、手前の芝生からヘッドを滑らすようにスイングしてみよう。実際の芝から練習する機会が少ないのが現状だが、家の中でもできる練習方法がある。5枚重ねたタオルの上にボールを置く。ボールをタオルごとスイングするとロブショットの練習になる。上の2枚から3枚のタオルとボールを滑らせる感じで練習してみよう。

IMAGE GO

### バンカーショット “板の上に3cm砂を敷き練習”



まず砂場で戯れることから始めよう。「習うよりも慣れる。」とはこのこと。何を慣れるかということ、砂の抵抗とボールの飛び具合。バンカーショットは通常と違いはボールを直接打たない。その為に普通のアプローチよりも大きなスイングを必要とする。そしてクラブヘッドをオープンにすることにより、クラブヘッドが砂の中にめり込まず、砂を薄く取るのぞけることを理解しよう。スイング自体は変える必要がない。クラブヘッドが砂の中に深く入らないようにするためにフェースを開くのだが、そのまま打てばフェースを開いた分だけボールは右に飛び出す。従ってスタンスを右に取り調

### 視点はボールの5cm手前

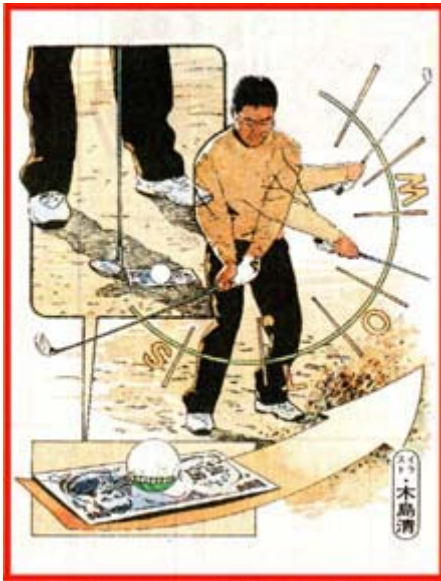
整する。クラブフェースをオープンにすればするほど、ボールは右に、そして高く飛び出すのでスタンスとスイングの向きも右に変える必要がある。フェイスの開き具合によって同じ大きさのスイングでどれだけボールの飛び方が違うかを体験しよう。

効果的な練習としては、板の上に約3センチの厚さで砂を敷き、その真中にボールを置いてバンカーショットをする。フェースをオープンにしサンドウエッジのバウンスの機能を使うことにより、きれいにボールが飛び出すことがわかる。すなわちボールの下を砂を薄く取ることなのだ。この練習では3センチの厚さの砂だけできれいにボールが飛び出すことが解かるだろう。少しの砂さえあればどこでも練習できる大変効果的なドリルだ。

もうひとつ重要なのがヘッドが砂に入るポイント。通常のショットであればクリーンにボールをヒットするために視点は直接ボールを見るのであるが、バンカーショットの場合はボールの手前のフェースを入れる所(ボールの手前約5センチ)に視点を合わせる。ボールを直接見たままで、その手前約5センチにクラブヘッドを入れる事は難しい。そのための練習として、バンカー内に直線を引き、その線に合わせてボールなしで素振りをする。最初は打点がまちまちであるが、練習を重ねて行くうちに、ポイントが安定するようになるであろう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 14

### バンカーショット ”スローモーションでスイング”



**ボールの下に千円札を敷いて打つ練習も効果的**

前は砂に慣れることを中心に練習をした。バンカーショットの苦手な人は、恐怖心から力みが入り、ボールの手前を砂深く取ってしまう場合が多い。自信がないからフォロースルーも充分に取れずに終わるスイングになってしまう。前回練習した、フェースをオープンにすることと打点を正確にすることによりある程度の自信が付いたと思う。そこで更に一歩進んでバンカーショットをより自分の得意技にするために、スローモーションショットを試してもらいたい。これはより落ち着いた状態で可能になるのであるが、通常のバックスイングでトップまで行い、トップからフィニッシュをスローモーションのように振り抜いてバンカーショットを行うものだ。よくプロのショットを見てい

て全く力の入っていないスイングだと思うことも多いだろう。しっかりきに力を入れて打つショットほどミスは多くなる。バンカーショットも同様。打つ前に大きく行を吐き、肩の力を抜き、滑らかにしかもゆっくりとスローモーションのようにスイングするのだ。それでもボールは飛んでいくことを体験し修得すれば、実際のプレー時に力みが取れることだろう。同時に打ち急ぎによるミスショット防止にも役立つ。

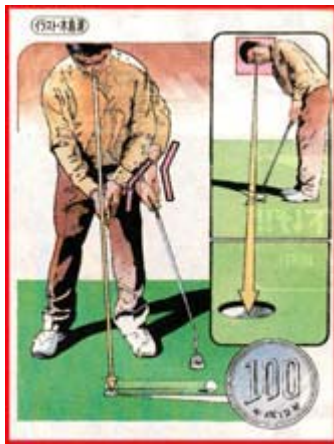
もうひとつの効果的な練習が、バンカー内に千円札を敷き、その真ん中にボールを置く。そして千円札の幅のターフでバンカーショットを実際に行う。ボールを千円札が見事にバンカー外に出る事に感動を覚えるであろう。

ゴルフのなかで大切なのがイメージ。しかも自分にピッタリと当てはまるイメージを見つけること。実際のプレーの時もボールの下に千円札をイメージすることにより、薄いきれいなターフが取れ

て、バンカーショットが得意になったプレーヤーも多い。自分のイメージを大切にし、ピタリと当てはめるものを見つけることも上達の道なのだ。

## IMAGE GO

### パッティング “カップのイメージを鮮明に”



#### 正確なストロークが先決

パッティングの名手は、ストロークが上手いと同時に、ラインの読み方が正確だ。パッティングは、普通のショットと違って傾斜や芝目によっての影響を受ける。思い道理のストロークをしてもラインが違っていればカップインしない。すなわちラインの読みと正しいストロークの両方が必要となる。練習では、正確なストロークを習得することが最初。「パッティングに形はない」と言われるが、守るべき基本はある。第一に安定したストロークをするために手首の動きの少ない振り子の様なストローク。すなわちパター、グリップ、腕、肩が一体となったストローク。特に左手甲の角度がストローク中に変わらないことだ。また打った後、すぐにボールを目で追うのではなく、そのままの状態で見線を残す。その練習として、コインの上にボールを置いてストロークをし、打った後に残ったコインが裏か表かを確認してから目線を上げることを習慣付ければ、いわゆる「ヘッドアップ」がなくなる。

本来キャッチボールにしても、射撃にしても目標を直視しながら動作を行うが、ゴルフだけは違う。ショットの最中にターゲットを見ることなしに動作を行わなければ行けない。そのためカップ(ターゲット)のイメージを鮮明に持ちながら、パッティングを行うことが重要となる。頭がすぐに上がるのは、カップのイメージが弱く、自信をもってストロークをしていないからだ。

試しに目標をみたまの状態でストロークをしてみるとよい。ちょうどキャッチボールで相手のグラブ目掛けてボールを投げるように、カップを見据えたままでパッティングを行う事により、距離感が自然と養われる。そして普通の構えに戻し、ボールを見てストロークを行う時でも、頭の中にはカップのイメージを鮮明に持った状態でパッティングを行う。そのためには、アドレスのときにカップを2秒以上凝視して鮮明にイメージを頭のなかに残す作業をすることだ。イメージが鮮明なほど距離感が合うことに気がつくことだろう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 16

**パッティングの科学**    ”カップを 50 センチオーバーする速さ”



**カップにふたをして  
パター半分の長さで  
止める練習を**

「ネバーアップ、ネバーイン」カップの手前で止まったボールはいくらラインが合っていたとしてもカップインしないのは当然だ。それでは一番カップインしやすいスピードは？ グリーンの速さにもよるが、実験では17インチ（50センチ弱）カップをオーバーするスピードが一番カップインの確立が高いとの実験結果が出ている。グリーン面は芝目やスパイクマーク等があり完璧ではない。しかもカップまわりのは、プレーヤーによって踏みつけられる為に直径約1.5メートルのドーナツ状で凹んだ状態になっている。すなわちカップの回りは盛りあがっているために、弱いボールはカップ直前で曲がることもある。しかもカップインぎりぎりのスピードでは、スパイクマークや芝目の影響も受けやすい。反対に強すぎるボールは、カップに蹴られることが多い。「カップの向こう側に当てるつもりで強気でパッティングをする」と言われるが、ラインを狂いなくストロークできる人以外は疑問である。目安としては、カップを外れた時のボールがパターの半分の距離で止まるのが良い。カップにふたをしてパターをし、ボールがパター半分の長さで止まる練習をしてみよう。結果として一番カップインの確立が高い、理想的なスピードのパットとなる。

次に上りと下りの距離感が合いにくいプレーヤーは意外と多い。これには、原因がある。上りでも下りでも、プレーヤーは、重力に対して垂直にスタンスを取る。従って上りの場合、目の位置からカップまでがボールからカップよりも近くなる。

反対に下りの場合は、実際の距離よりも目の位置が遠くに来る。ただでさえ下りで速いのに、実際よりも距離が長く見えるので打ちすぎてしまうことが初心者の場合が多い。上りは反対に、実際よりも短く見えるのでショートすることが多い。まず原理を知ること。そして仮想のカ



アップを上りのラインであれば遠くに、下りであれば手前に、自分の頭の中でイメージすることだ。

## IMAG

### グリーンの練習方法

### ”仮想カップをまっすぐ狙え”



### バスクエアに構え ストレートのパットニングを

前は、下りと上りで仮想のカップを頭の中で前後させイメージすることを行った。今度は曲がるラインでの仮想カップの設定を行う。

曲がるラインはパットニングの強さによって曲がり度合いが変わってくる。基本ラインを前回の理想的なスピード(約17インチのカップオーバー)に合わせる。その時に打ち出す方向の直線上に距離を合わせた所に仮想カップを設定するのだ。その仮想カップに向かってストレートのパットニングを行う。多くのゴルファーは曲がるラインでパターフェースの向きを仮想カップよりもカップ側に向けて、ストロークで調節する打ち方をしている。これでは安定したストロークは望めない。まず手でボールを投げて、仮想の直線ラインとカップを見つけ

る。そしてその仮想カップに対してスクエアに構え、ストレートラインのストロークを行うべきだ。

またスピードの違いによって3つの違うラインを見つけ仮想カップを設定し練習することをお薦めする。特に下りのパットの効果的な練習方法となる。同伴プレーヤー等でラインがわかっている場合は、強めによりストレートのラインで打つことが出来るが、ラインが解からないときなどは、次に残すパットのことも考える必要があるために、より山をかけたラインの狙いとなるであろう。その時にボールの30～50センチ前にスポットを見つけてパターフェースを合わせれば、より正確性が高かる。

カップ回りに1メートルの半径でボール12個を円形に置き、すべてカップインする練習をすることもお薦めなドリルだ。すべてのラインが練習でき、しかも一つもミスできないプレッシャーの中でパッティングとなる。

またドライバーやアイアン等、いろんなクラブでパッティングでパットをして、ボールの転がりの違いを知ること、創造性にとんだプレーが可能になる。パターのトゥや、ウエッジのリーディングウエッジ部分でもトライしてみよう。

IMAG

毎日5分、3週間で効果

”素振りでスイング固める”





**タオルを使ってリズムカルに  
バーベルで動き強調し悪癖強制**

ゴルフの上達のポイントは、まずクラブを振り慣れること。その良い例が、お箸。毎日握っているからこそ、何も考えずに手が動き食べ物を口に運ぶことができる。ゴルフも理想は、ボールに向かって何も考えずにスイングをすることだ。そのためには日頃からクラブになれ親しみ振り慣れて、自然と体がゴルフのスイングを覚えるまで練習する。実際にボールを打つことも大切だが、スイングを覚えるためには素振りが一番効果的な練習方法となる。毎日五分、三週間続ければ自分のスイングが形成される。

ボールに対してアドレスしてから色々考えて、スイングするゴルファーが多い。2秒足らずのゴルフスイングでは、考えながらならできるものではない。意識して体を動かそうとすれば、スイングのスムーズさがなくなってしまう。ボールに対してスタンスをとり、ターゲットのイメージを鮮明に持ち、何も考えずに体が自然と無意識に動くように、日頃からの素振りをお勧めする。

まずタオルスイング。これは家の中でもOK。バスタオルの端を括り、それを重りにして連続のスイングを行う。フィニッシュで結び目が右脇の下にポンと当たり、そのままバックスイングをして、今度はトップで左脇の下あたる。ポンポンと同じリズムでスイングしよう。スイングプレーンが安定してくると、タオルの結び目が脇の下の同じ所に毎回あたる。最初はいらないうちに力が入っているために3分も続けていると、クタクタになる。次第に慣れてくると、最後まで安定してスムーズな素振りが可能となる。

次はスローモーションスイング。1キロぐらいのバーベルを持ち、約15秒かけてスローモーションスイングを行う。これはスイングの癖を直したり、矯

正などをするときに効果的だ。ボールを打ちながらスイングの形を変えたり癖を直すことは大変難しい。スローモーションスイングなら、一部分の動きを強調したり、動きを覚えこませるのに役立つ。また女性ゴルファー等腕力のない人の筋力アップにも適している。

## IMAGE GO

### 柔軟性を高め飛距離アップ

### ”座った状態で上半身だけでトップを作る”



### クワイエットな下半身を意識

腰と肩の回転差(ねじれ)がパワーを産む。「歳をとって飛距離が落ちた」と嘆いているゴルファーは多い。しかし実際には体が硬くなったために、バックスイングでのトップが浅くなることによる場合が多い。体の柔軟性が少なくなり、肩が十分に回らなければ結果としてヘッドスピードが落ちる。体の回転を使ったフィニッシュまで十分に振り切れないからだ。

柔軟性を高める運動で効果的なのは、壁に背を向けて状態のままで上半身を水平に回転し、両手の平で壁をタッチしてみよう。最低でも自分の両足の上まで両手が来なければ、体が硬い人の部類だ。毎日 15 分のストレッチをお勧めする。ストレッチは反動をつけずに、少し痛みのともなうところで 15 秒以上静止する。座った状態で上半

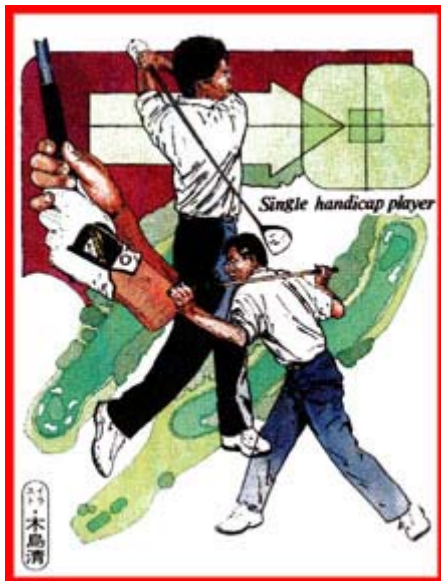
身だけでトップの形を 15 秒取るのも効果的だ。毎日続けると少しずつ自分の体が柔らかくなるのが解かるだろう。

バックスイングの肩の回転を強調しすぎ、腰も回転する人が少なくない。肩を 90 度回転しようとして、腰も同じように回転してしまえば、パワーの源になるねじれが生まれない。座った状態で上半身だけでトップを作るのは、体の柔軟性を高めるのとゴルフスイングのパワーの源であるねじれを覚えるのに良い。通常のスイングにおいてもトップで右足の親指がしっかりと地面を押さえ、右足打ち太ももが張っていることを確認しよう。その状態で肩が 90 度回れば、柔軟性で合格点だ。その状態で、腰の回転は 45 度までに押さえたい。スポンジの上をねじっても下の部分がしっかりと固定していなければ意味がないのと同じこと。「クワイエットな下半身」(下半身がより安定していること)が最近のゴルフスイングの流れである。スイング中に腰を回す意識を持たず、「どっしり」と安定感のある下半身を試みよう。結果としてねじれのパワーを利用でき、飛距離がアップし同時に安定度が増すショットが可能となる。



IMAGE GOL

ゴルフ上達のポイント      ”目標へ「やる気、実行、継続」”



ゴルファーの多くが「ゴルフが上達したい」という願望を持っているにもかかわらず、思い通りに上達できないのはどうしてなのか。それは具体的な期限付きの目標を設定し、実行の計画表まで落とし込まないからだ。ただ「上達したい」と願うだけではなく、「1年後にシングルになる」という目標が決まれば到達までの手段が明らかになってくる。しかし人間は元来弱いもので、上達したいという願望を持っていても、自ら期限を決めて目標を設定する者は多くない。ましてその目標に向かっての練習を継続して実行するケースは極めて少ない。それをサポートするのが我々インストラクターの役割だ。

### 「心のサポート」が我々の仕事

しかしあくまでも主役はゴルファー自身。そして上達のポイントはやる気、実行、継続。そこでインストラクターとして、「いかにゴルファーのやる気を引き出すか」が問題となる。その為にゴルフの楽しさを強調し、練習を継続する雰囲気演出するのが重要だ。すなわち「心のサポート」である。スイング形成から始まり、ショートゲーム、精神面、身体面、コースマネジメント、そして心のケアまでを、トータルでゴルファーをサポートするシステムが必要となる。

私は今まで、通訳、翻訳、インタビュー等を通じて、アメリカを中心に100人を超えるティーチングプロに接する機会に恵まれた。彼らから学んできた、スイング理論、練習方法、ゴルフメソッド等の集大成として、ゴルフスクールに反映すべく開発した練習ドリルは200種類にもおよぶ。それらをゴルファー一人一人の個性に合わせて処方していくのだ。上達したいゴルファーのために、その道しるべを提示し、やる気を引き出し、生徒自身が自ら進んで練習ドリルを実行する。そして結果を出すまで責任を持つことこそ本来の姿で

はないだろうか。

その大命題に対して挑戦すべく、また今後の日本のゴルフレッスンを東香里ゴルフセンターから変える意気込みである。

## IMAGE GOL

### 頭の中は100%目標をイメージ “目標みられぬゴルフショット”



叩くことへの意識集中禁物  
距離感にも適応

頭の中は100%目標をイメージ目標を見ることなく動作をしなければならないのが、ゴルフショットだ。射撃、アーチェリー、野球のピッチングにしろすべて目標を見ながら動作を行う。すなわち目標に視点と意識の両方を集中させるのだ。しかしゴルフの場合は、目標を見ることなく地面にあるボールを見ながらショットを行う。その時に目標のイメージが鮮明に頭にあれば良いのだが、往々にしてボールを叩くことに意識が向いてしまう場合が多い。結果として「明治の大砲」と言われるようなフォロースルーで体重がターゲット方向に乗っていかないスイングとなる。素振りではきれいにフィニッシュの形が取れるのに、ボールを打つとなると素振りのようなスムーズなスイングにならない。いわゆる「素振りシングル、素振り美人」となる。これはボールを打つことに意識が向いており、目標に対するイメージが少ない結果おこるものだ。



プロがショットを打つときの手順を見てもらいたい。まずボールの真後ろに立ちターゲットを見つめ、今からショットをする球筋をイメージする。ボールに対してアドレスしてからも、目標を再確認して凝視していることがわかると思う。初心者の場合は目の前のボールを正確に打つことに躍起となり、ターゲットのイメージが頭がないのが現状である。アプローチやパッティングに於いて距離感が合わないのは、ショットをするときに頭の中でカップをイメージすることなく打っているからだ。カップのイメージを鮮明に持つだけで不思議なくらい距離がぴったりと合うことに驚くだろう。試しに下手投げでカップを見ながらボールを投げるのと、目線を下にしたままで投げるのではどちらの距離が合うかは一目瞭然である。ゴルフの場合は、カップを見ながらショットができないからなおのこと、目標のイメージを持つことが重要となる。頭の中に第二の目を持ち、カップを見続ける作業をすると、ボールに意思が伝わり思い通りに操ることが出来るかも。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 22

終わりよければすべてよし "フィニッシュを安定させよう(大きなミスが減るはず)"



**空振りしても澄ました顔で  
大きなミスが減るはず**

先週は、「明治の大砲」「素振りシングル」の原因について見てきた。すなわちターゲットのイメージを持ち、目の前のボールに意識過剰になることのないようにしようと言うものだ。しかしそれを思うだけで、理想的なスイング形成を可能とするものではない。

それではどうすれば自分に適したゴルフスイングを作り上げることができるのだろうか。まずナイスショットの時の思い浮かべてもらいたい。何の抵抗もなく最後までクラブが振り抜けフィニッシュが決まっていたら。ボールの行方を追う姿勢もフィニッシュの状態のまま、バランスの良い形であつたはずだ。

プロのトーナメントを見ていると、フィニッシュを見れば遠目でも誰か判断がつく。体の柔軟性や作りから、各プレーヤーに適したスイングとフィニッシュがあり、毎回安定した同じフィニッシュをしているからこそ、遠目でも認識できる。従って自分のスイング作りも、ナイスショットのフィニッシュをイメージして毎回この形を作る努力をしてみることだ。「終わり良ければ、すべて良し」とあるようにフィニッシュが決まれば、スイング全体も良いものになる。

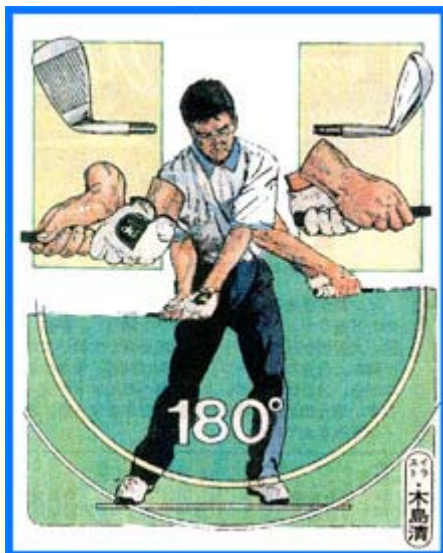
一般ゴルファーの場合、ナイスショットとミスショットの落差が激しく、ショットが安定しない。結果としてスコアーもまとまらないものとなる。強制的に良いフィニッシュの形に持っていけば、スイングの安定性が高まり、大きなミスがなくなる。

打ったボールが地面に落ちるまでは我慢してフィニッシュの状態のままでボールの行方を見る努力をしてみよう。時間にして3秒、バランスの良い毎回、同じ形のフィニッシュをするのだ。例えミスショット、空振りをしたとしても澄ました状態でフ

イニッシュを決めれば、明るい未来が見えて来る  
であろう。

## IMAGE GOL

**フェースはグルッと180度回転 "バック&フォロースイングをチェック"**



**インパクトを挟んで、  
シャフトの動きは左右対称**

ゴルフスイングの分解写真がちまたにあふれている。ゴルフ雑誌では、タイガー・ウッズの連続写真が毎週掲載されている。しかしである、10万分の4～5秒と言われているインパクトの瞬間の写真を見てその形を復元しようとしても、土台無理なことである。なぜなら運動命令の神経系統と筋肉の反応が瞬時に対応できないからである。

例えばダウンスイングでフェースが開き気味で入ってくることが自分でわかったとしても、スイングの動きの中でそれを調整することなど不可能なことでも明らかだ。なのにもかかわらず、プロの分解写真を見て、インパクトをまねようとしているゴルファーは意外と多い。分解写真は結果としての形であり、それらの形に真似ようとすること自体間違っている。

それではスイング形成の為に何をすれば良いかといえば、スイング全体を一連の動きとして捕らえることだ。クラブフェースをインパクトの瞬間

にスクエアにしようとするのではなく、ダウンス



イングとフォロースイングでクラブシャフトが地面と平行になるポイントの間に正面から背面へと180度回転するようにするのだ。

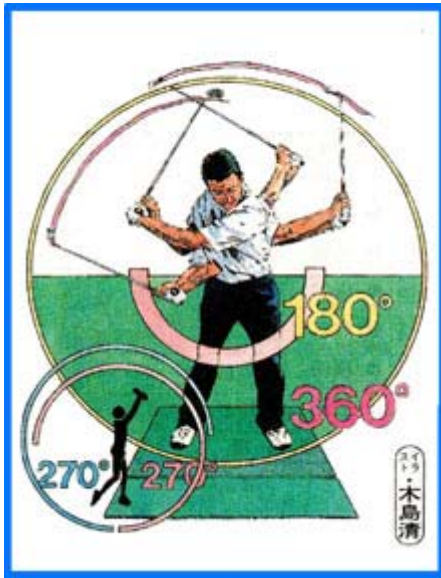
ダウンスイングのクラブシャフトが地面と平行になる時、同時にフットライン(両足つま先を結んだ線)と平行にもなる。その時のクラブフェースの向きは正面を向いている(左手甲が正面。クラブヘッドのトゥが空を向く)。

今度はフォロースルーのクラブシャフトが地面と平行な時に、同時にフットラインと平行となる。この時のクラブフェースの向きは真後ろ(左手甲が後ろを向き、クラブヘッドのトゥが空を向く)。すなわちインパクトを挟んでクラブシャフトの動きが左右対称になっている。その間にクラブフェースがグルッと180度回転するわけだ。正しく回転すれば左右対称の中間地点であるインパクト時に、フェースが真っ直ぐになる。インパクトでフェースをスクエアに合わせようとするれば、どうしても遅れ気味の対応となり開いた状態でボールをとらえることとなる。

考え方としては、左右対称のポイントのなかでフェースの向きがグルッと180度回転してくると見よう。その真ん中にインパクトがあると思えば、一点で対応するのではなくゾーンで捕らえるインパクトが可能となる。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 24

リボン付けスイングプレーン "クリティカルサークルで"



正しいスイング面をチェックできる

## ビデオより簡単

ゴルフスイングの中でクラブシャフトを見たときにどんな動きをしているのだろうか。正面から見たときトップからフィニッシュまでの間にシャフトは、実に540度以上動くこととなる。トップオフスイングでクラブシャフトが地面と平行にから、インパクトまでは約270度。インパクトからフィニッシュまでの約270度の合計540度となる。

プロの中でも独特のゴルフスイングがいろいろある中で、インパクトを中心とした左右180度、合計360度に関してはクラブシャフトの動きが似通っている。この360度のクラブシャフトの動きをクリティカルサークルと呼ぶ。バックスイングでクラブヘッドを外側にあげるジム・フュリークや内側にあげるレイモン・フロイドもクリティカルサークル内でのクラブシャフトの動きは似通ってくる。すなわちダウンスイングで腕が地面と平行な位置からフォロースイングで腕が地面と平行な間のスイングが一番重要となってくる。腕が地面と平行な位置の時にリストコックでクラブシャフトと90度の角度ができる。だから腕が180度動く間に、クラブシャフトは360度動くこととなるのだ。

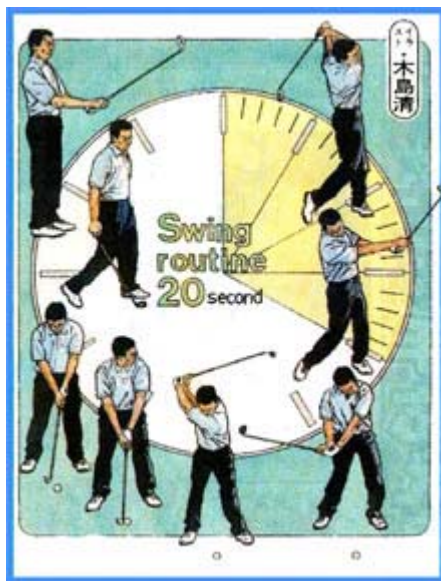
この間に描かれるゴルフシャフトの面が一般にスイングプレーンと呼ばれている。プロの場合はこのスイングプレーンが毎回のショットで安定している為に確率の高いショットとなる。ビデオカメラでターゲットの後ろから移してみれば自分のスイングプレーンがよく分かるが、簡単に理解できる方法がある。クラブヘッドにリボンをつけてスイングするのだ。

ダウンスイングからフォローにかけてのクリティカルサークルでのリボンがターゲットに対して向いているスイングプレーンになって入れば正しい

スイング面と言える。友人に後ろに立ってもらってチェックしてみよう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 25

### 毎回一定スタイル確立すべき "スイングルーティンの大切さ"



ワググル回数までをセットで習慣に  
プレッシャーのかかる本番で生きる

### いつでも自分のリズムとテンポで

「スイングのリズムやテンポを一定に保つことが大切だ」よく言われる。打ち急いでしまったり、スイングが早くなってミスショットをするケースが多い。それでは何時でも自分のリズムとテンポでスイングするためにはどうすれば良いのだろうか。ゴルフスイング自体は2秒弱しかからない。そのスイングだけを単独でとらえるのではなく、ボールにアドレスをする前の一連の動作(プリショットルーティーン)までも含めてセットで考えることが必要となってくる。ライやコースの状況を見てクラブ選択と打つべきボールの球筋を決める。ボールの後ろに立ってターゲットを確認し、中間目標を見つけてボールに対してアドレスを取り、ターゲットを再度確認しながらワググルを数回行う。そしてショットをする。

このプリショットルーティーンは人によって手

順の順番やワググルの回数や時間が違うが、

大切なのは毎回一定の自分のスタイルを確立し習慣づけることだ。すなわち時間にして20秒の一連の動作が、プレッシャーがかかった時や、重要な場面でのショットで慎重になりすぎて、ワググルの回数が多くなり30秒もかかってしまえば、通常のショットを打つことができない。また練習の時からこのプリショットルーティンも含めたセットとしてショットをして、動作が自分の習慣になるまで行うことも重要だ。ちょうど車をスタートさせるときにドアを開き、シートベルトをして、エンジンをかけ、サイドブレーキをリリースして出発する一連の動作を、毎回同じようにできるまで慣れているように、ショットにおいても習慣付け考えることなく自然な動きまでなるように練習を重ねる。

ジャック・ニクラウスは「自分の人生のなかで目標を持たない無意味なショットをしたことはなし」と言っている。「練習でのショットが、優勝のかかったマスターズ4日目の18番ホールのカンドショットと思いこんで打つのだ」そこまで集中力を高めたショットを通常の練習時からしているからこそ、本番で使えるのだ。ショットの練習だけではなく、プリショットルーティーンも一緒に練習しよう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 26

**距離感の重要性を再度認識しよう "日米のゴルフコースの違い"**



**フェアウエーにヤードージ表示**  
**毎ショットの飛距離がわかる**  
**米国のゴルフ場**

47や48インチの超長尺ドライバーが市場で人気を集めている。しかしアメリカでは市販のドライバーでは45インチが最も長いものである。どうしてアメリカ人より背が低い日本人が長いドライバーを好むのだろうか。ひとつの原因は日米のゴルフコースの作りからきている。

日本の場合、山岳地帯にゴルフコースができている場合が多く、コースの斜面に当ててボールが真ん中に戻ってくる場合がある。すなわちドライバーショットが多少ぶれても飛距離が重視される。それに対して、アメリカのコースは平な地形で、ウォーターハザード等の配置によりショットのぶれがペナルティーとなるケースが多い。ドライバーショットに於いても方向性が重視されるわけだ。それに加えて、飛ばしに命をかけている日本人ゴルファーは少なくない。

それはドライバーだけではなく、アイアンの番手にまでおよぶ。

ショートホールでの使用クラブの番手競争をするために、ロフト角の少ないアイアンが「よく飛ぶクラブ」としてよく売れている。しかし実際は、7番アイアンのロフト角のクラブが8番となっているだけのことなのだ。

「ゴルフはターゲットゲーム」とよく言われる。A地点からB地点、B地点からC地点へボールを運び、最終的にティーグラウンドからカップまで最小打数でホールアウトをするゲームであることはゴルファーのすべてが知っているはずなのだ。なのにもかかわらず飛ばしに固守するのは、一般道でレーシングカーを運転しているようなもの。例えば、直径30メートルのグリーンの真ん中に立っているピンに対して150ヤードのショット

トをする場合、距離が合えば15ヤードずつ左右にぶれてもグリーンにのる。

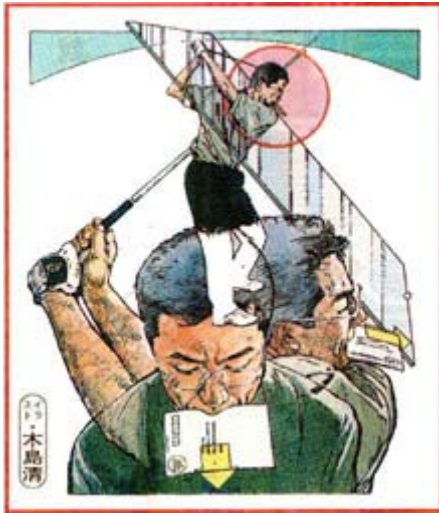
しかし飛距離が15ヤードショートやオーバーの場合は、いくら真っ直ぐに飛んでもグリーンにのることは無い。それだけ正確な飛距離を出すことが重要なポイントとなる。日本人ゴルファーで自分の正確な飛距離を把握している人は意外と少ない。特にロングアイアンは真っ直ぐ行けばグリーンオーバーでも納得しているゴルファーが多い。パッティングでもそうであるが、3パットの原因は距離感のミスによるものがほとんどだ。

アメリカでは、フェアウエーのスプリングローにヤード表示があり1ヤード刻みでグリーンまでの距離がわかる。毎ショット正確に飛距離がわかることにより、距離に対する感覚が自然と付いてくる。距離感の重要性を再認識しよう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 27

**ハガキ使ってイメージトレ** ”小道具を多用しよう(その1:葉書)”





**身近の意外なもので  
4 種の効果が**

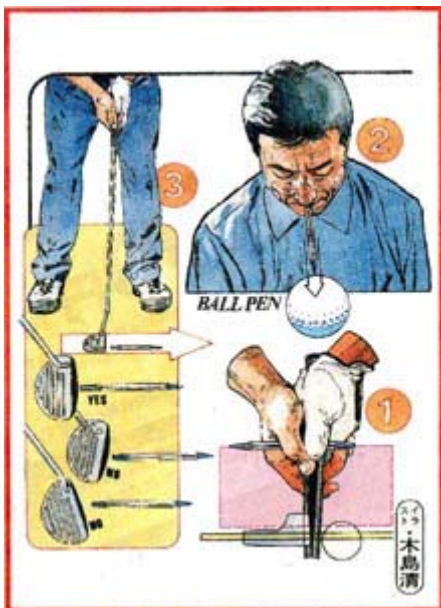
駅のプラットフォーム等でゴルフスイングをしているゴルファーの姿を見受けることがある。傘などを振り回せば回り人の迷惑になるが、見ていて滑稽になる光景である。公衆の面前でゴルフのスイング練習をするのであるから、さぞかし自分一人でもこつこつとやっていると思うのであるが、意外とそうでもない。ゴルフ場でのプレーだけで、一切練習をしないゴルファーは意外と多い。またゴルファーの多くはゴルフクラブを持って練習場でしかゴルフの練習ができないと思っている。実はどこでも自分なりに工夫をすれば、ゴルフの練習はすることができ、上達に結びつくのである。以前にも、ハンガーやタオル、バーベル等を使った練習を紹介した。今回は、日常に身近にある物を使ってゴルフの練習に役立つ方法を紹介してみよう。

まずは葉書だ。送られてきた葉書のほとんどはすぐに捨てられるが、ゴルフの練習には格好の小道具となる。葉書を横にして口にくわえて、その向きがスイングプレーンと一致するようにする。その状態でスイングをし、実際にボールを打つわけだ。第一の効用は葉書をくわえることによりスイングプレーンをイメージしやすくなる。すなわち目の前にある葉書の面を拡大したものがスイングの面とイメージできるからだ。二番目は、バックスイングでの頭の動きが、くわえている葉書の面に沿って動くようにすれば、正しい動きと確認できる。すなわちバックスイングで頭も若干動くのであるが、その動き方が自分でチェックできる。3番目は、トップで左肩が葉書の下に隠れれば、十分に肩の回ったのバックスイングが完成したこととなる。理想的なトップの位置を形成するのに便利な小道具となる。4番目は、葉書をくわえてボールを打てば、歯を食いしばった力

んだインパクトになることを防げる。葉書を唇の間に挟んでいるために、歯を食いしばることが出来ずに、その分インパクトで力みすぎるスイングにならない。以上の効用はごく一般的なものであるが、それぞれのゴルファーで、新たな使い方や効用があるかもしれないので、是非実行され色々試されることをお勧めする。

## IMAGE GO

### パッティング練習に効果的 “小道具を多用しよう(その2:ボールペン)”



グリップにはさむ = フェース面をチェック  
口でくわえる = ストロークの距離感が安定  
ボールの代わりに = まっすぐの軌道を体得

ボールペンほど日常身近にある物もない。しかし「字を書く」ことだけに使われている。これをゴルフ練習の小道具に使わない手はない。

まずパッティング練習の時のグリップに挟む。この時にペンの方向がターゲットと平行に向くようにする。このペンがストロークの間、いつでもターゲットをむくようにすれば、フェース面の安定した動きとなる。

パッティングで重要なのは、いかにフェースが狙った所を向いているかだ。目線から近いグリップの位置でボールペンを使ってフェースの面が確認できれば、ストローク時に於いても用意にチェックできる。

次は、ボールペンを口で加えながらパッティングの練習を行う。前回葉書を口で挟んでショットの練習を行ったが、パッティングではボールペンの方が使い勝手が良いのだ。

アドレスで加えたボールペンの先がボール



を向くようにする。縮こまったスタイルのパッティングアドレスでは、ボールペンの先がボールよりも内側にくる。これでは距離感が安定するストロークができません。

上体を起こし気味にしてボールペンがボールを差すようになれば、パターをつる感じの振り子のストロークが可能となり、安定感が増すことでしょう。

次にボールペンをボール代わりにパッティングを行うものです。ターゲットに対して真っ直ぐにボールペンを向けた状態におきます。そしてそのターゲットに向かってストロークを行うのです。

ゴルフボールであれば、ターゲットに対して真っ直ぐのストロークの軌道でなくても、インパクト時のフェースの向きがカップを向いていればボールが真っ直ぐに行く。しかしボールペンであれば、ストロークの軌道とフェースの向きの両方が正しい状態ではじめてターゲットに対して真っ直ぐに飛び出す。

従ってボールペンを使えば、よりシビアなパッティング練習となるのだ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 29

**PW & SW で柔らかく超えよう** ”小道具を多用しよう(その3:カーペットとビデオテープ)”



**仮想ベアグラウンド**  
ボールへの入り方を一定に

ゴルフゲームの中でスコアを縮める最大のポイントは、ショートゲームである。パッティングは前回ふれたので、今回は小道具を使ったアプローチの練習を紹介する。

パッティングの練習マットをオフィスや自宅等で見かけることが多いが、アプローチショットを部屋の中で練習する光景を見ることは皆無である。部屋の中で20ヤード以上のアプローチを練習するスペースが取れないことは当たり前だが、アプローチショットの感覚をみがく方法がある。

クラブはピッチングかサンドウェッジを使用し、床はカーペット状のものが好ましい。絨毯であれば、ラフからのアプローチと同様、クラブフェースをボールの下に入れやすいので、シビアな練習には適していない。その点カーペットであれば、ボールと床に透き間がないために、クラブヘッドが正確に入って来なければミスショットとなる。ちょうどベアグラウンドの練習をしているようなものだ。この状態で正確にボールをヒットできるようになれば、どんなライでも対応することができる。

まずカーペットの上にボールを置き約80センチ前にビデオテープを立てる。5メートル程のショットをするつもりで、目の前のビデオテープに当たることなくボールが超えるようにする。

部屋の中でのアプローチショット練習で怖いのは、トップしてガラス等を壊してしまうことだ。従ってターゲット方向に座布団等を置いてプロテクトするのもよいのだが、目の前にビデオテープを立てることにより、トップボールを防ぐこともできる。本来のビデオテープを立てる意味はショットの精度を高め、柔らかいボールを打つためのもの

のだ。ナイスショットであれば目の前のビデオテ

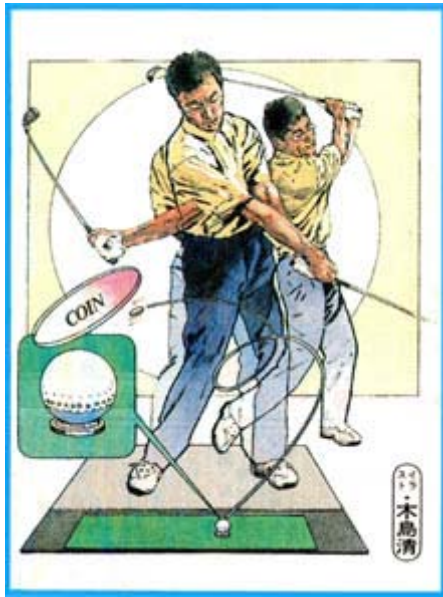
ープを柔らかなボールで越えて行くが、トップやダフリ等のミスショットの場合は、ビデオテープに当たってしまう。

サンドウエッジは、ボールの入りかたにより距離のばらつきが大きいクラブである。日頃からカーペットの上で練習をし慣れることにより、そのばらつきを少なくすることができる。一番難しいサンドショットのアプローチをマスターすれば、他のクラブは簡単に思えてくる。



IMAGE GO

コインの上にボールを置く "ダフリ"をなくす"



**100 円玉がおすすめ**  
ミスすれば飛んでゆくプレッシャー

ポケットの中にはいつも小銭が入っている。ゴルファーにとっての小銭の使い方は、グリーンでのボールマークだけではない。有名な例では、世界一のボールストライカー(ボールを打つことに関しては何れも右に出るものがいなかった)であるモー・ノーマンが小さい時からバックスイングでクラブヘッドを低く真っ直ぐに引くためにコインを置いて目印とした。ボールから約50センチ後ろの、ターゲットラインより少し内側にコインを置いて、その上をクラブヘッドが通過するようにバックスイングしたのだと言う。

バックスイングの軌道の目印に使う以外にもコインの用途は色々ある。以前パッティングの時にコインの上にボールを置き、ストロークをした後に残ったコインの裏表を確認する練習を紹介した。これはすぐにボールの行方を追うのではなく、打った後も目線を残すことにより安定したストロークを修得するためのものだった。

今回はコインの上にボールを置いて通常のショットを行う。練習場でアイアンマットの上にコインを置き、歩の上にボールを置いてアイアンやフェアウエーウッドでショットを行うのだ。これはクリーンにボールを捕らえる練習として最適だ。昔は土打席の練習場があり、アイアンショットを土から直接打つことによりミスショットとナイスショットの違いが一目瞭然であった。しかしマットの上からであれば、多少ダフって入ってもクラブヘッドが滑り、ナイスショットと見分けが付きにくい。そこでボールの下にコインを置くことにより手前から入れば、コインも一緒に飛んでいってしまう。

自分にプレッシャーをかけ、集中力を高めるための練習としては、百円玉を使うことをお勧めする。ミスショット(ダフリ)をすれば100円が飛んで

いくのだから失敗は許されない。これを修得すれば、クロスバンカーからの脱出するショットに使うことが出来る。すなわち少しのダフリも許されず、クリーンに打たなければいけないショットであるから。

IMAGE GO

### 小道具を多用しよう ”(その5:ティーペッグ)”



#### 安定性を高める3つの効用

ゴルフバックの中には誰でもティーを入れている。このティーが意外と使い勝手の良い練習道具となる。

まずこのティーをグリップエンドに刺す。これによりクラブシャフトのグリップエンドがどこを向いているかが鮮明となる。ダウンスイングでグリップが腰の位置に来たときにティーがボールを刺すのが理想的だが、いわゆるためのないスイングの場合はそうならない。ダウンスイングでグリップエンドのティーをボールにぶつけるイメージを持つことにより、自然とスイングにたためるのでトライしてみよう。あるいはフォロースルーではグリップが腰の位置あたりに来たときに、グリップエンドのティーがボールのあった位置を指

すのが理想的である。しかしカット打ちの場合は違う方向を指す。そこでフォロースルーでグリップエンドのティーがボールのあった位置を指すイメージを持つことで、フェースの返りがスムーズになりスライスが治ることがある。ちょっとしたティーではあるが、イメージと意識の持ち方でスイングが見違えるものだ。

第二はティーショットの練習。以前にも紹介したがボールなしで地面に立てたティーを打つことにより、ドライバーショットの打点の正確性を高めるものだ。フェースとソール面に残った跡で打点の位置とスイング軌道を知ることが出来る。この場合プラスチックではなく色付きのウッドティーを使用するほうが、クラブヘッドに跡が残りやすい。

最後に練習グリーンでの活用だ。ティーを2本指して、仮想のカップに見たててパッティング練習をされることは常識である。4本を正方形に立ててその中にボールを置いてパッティングストロークを練習するのも効果的だ。パターヘッドとストロークの大きさによってティーの間隔を変えて、ティーに当ることなくパッティングが行われるように練習をすればストロークの安定度が高まる。



IMAGE GO

**小道具を多用しよう ”(その5: スポンジ)”**





### 足の下にイメージするだけでも効果的

### スムーズな体重移動を体感

スイング中に上手く体重移動が出来ないゴルファーは少なくない。体重配分の目安は、アドレスで五分五分、トップで三対七、フィニッシュで八対二。これは結果としての比率であり、頭で考えながらするものではない。理想的なのは何も考えずにスムーズに体重移動が行われるのが重要なポイントである。歩くときに右足を蹴って左足に体重をかけることなどを、頭で考えながらするものではないのと同様に、ゴルフスイングも頭で考えながら体重移動を行うものではない。

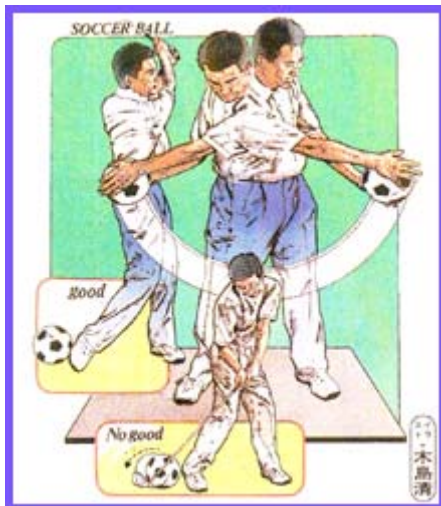
そこでスポンジを使う事により、スムーズな体重移動の助けとなることがある。スポンジの上に立ってスイングを行う。それと同時に両足の下にスプリングが付いているようなイメージを持てば、相乗効果となるであろう。ゴルフではイメージが助けとなる場合が多い。下半身の動きがガチガチで非常に硬い時、足の下のスポンジをイメージするだけで体重移動が滑らかになる場合がある。反対に下半身の動きが激しすぎるプレーヤーに対しては、両足の下に根っこが生えていることをイメージする事により、安定感のあるどっしりとしたスイングになる。従って個々のスイングに応じたイメージと小道具の使い方の方がポイントだ。

スポンジのもう一つの効果的な使い方としては、脇の下に挟む方法がある。これはスイング中に腕が体から離れてしまい、独自の動きをすることを防ぐ練習になる。腕と体を固定するバンドの練習器具があるが、同じ働きになる。スポンジの場合は左右の脇

の下を別ける事により、バックスイングとフォローイングでの腕の動きを個別でトレーニングする事ができる。バックスイングで右脇が空くフライングエルボーのゴルファーには右脇にスポンジを挟むと良い。反対にフォローで問題の人には、左脇にスポンジを挟んで練習をしてみよう。

## IMAGE GOLF S

### 小道具を多用しよう "(その7:サッカーボール)"



#### 腕の振りと下半身動きをチェックできる

サッカーボールの使い方は、大きく別けて腕の振りと下半身の使い方の二通りがある。まず腕の振り。まずアドレスの姿勢を作り両手でサッカーボールを持ちます。ゴルフクラブであれば両手が一体となってグリップをするが、サッカーボールを両手で持てば当然両手にボールの間隔だけ開きができる。それだけ手と腕が個別に動き、それらの動きが鮮明となる。まずアドレスであるが、サッカーボールを持ってスタンスを取る事により両腕が脱力され、腕が自由に使いやすい姿勢となる。その状態から像の鼻のように左右にぶらぶらと振ってみよう。クラブを持つよりもサッカーボールがちょうど良い重さになり自然と左右



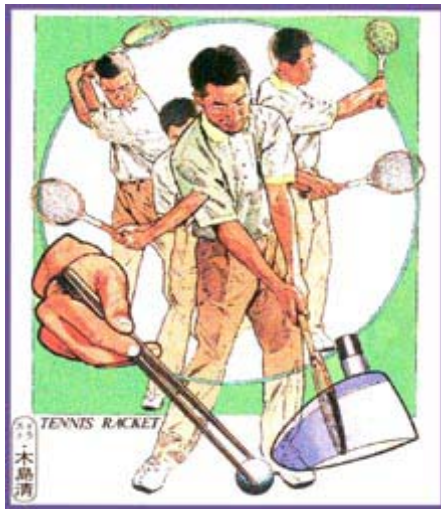
に振り子のように腕を振ることが出来る。左右の振りで注意するのは、手の平の向き。左右とも手のひらが腰の高さに来た時に両手の親指が上に向くようにすれば、正しい腕の振りと言えよう。すなわち左右の腰の高さの位置で手のひらが180度回転しているのだ。脱力した状態での腕の動きと手の回転を覚えるには、このサッカーボールは効果的である。

下半身の動きのチェックとしては、サッカーボールを右足踵外側に置き、ボールを打つ。サッカーボールが動かずにそのままの状態であれば、OK。ダウンスイングにかけて右足で蹴ってしまえばダメ。これは、アウトサイドインのスイング軌道で、ダウンスイングにかけて右足踵が外側に動いて結果的にサッカーボールを動かしてしまう事なのだ。正しいスイング面であれば右足の踵が外側に動くことなく左サイドへの体重移動が行われ、サッカーボールは動かない。すなわちダウンスイングで右膝が前に出ることなく左の膝に近寄っていけば、結果として右踵でサッカーボールを蹴ることはない。



IMAGE GO

**小道具を多用しよう(その8) ”(テニスラケット)”**



## お箸の先に意識を集中するようにフェースの向きを意識するためのテニスラケット

お箸を使って食事をするときに、どこに神経を集中させるであろうか。

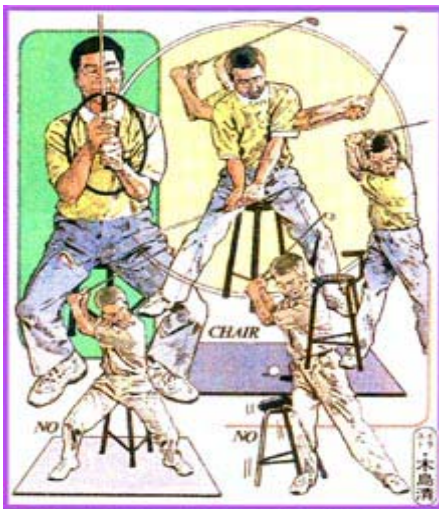
箸を握っている指の動きだろうか。腕の動かし方だろうか。それともお箸の先で挟む食べ物だろうか。当然今まさに箸を使って取ろうとしている食べ物に対して意識は集中しているはずだ。そこに意識を集中することにより、結果として指や体が自然と動いてくれる。食べ物を口に運ぶのに、指や体の動きを考えながら行うことはない。

ゴルフの場合も実は同じことが言える。本来の意識はボールをヒットするクラブフェースにあるべきだ。しかしグリップや体の動きなどに気を取られているゴルファーは意外と多い。正しい動きの習慣を付ける為の練習としては必要だが、実践の場においては違うはずだ。反対に体の動きに注意をはらい過ぎるために、肝心のクラブヘッドに意識が集中していないことがある。ゴルフスイングで大切なことは、クラブヘッドを一定の軌道の中でスムーズにそしてスピードを上げて振ることだ。その為の体の動きなのにもかかわらず、「最初に形ありき」で体の動きを作ろうとすることに無理がある。お箸の握り方を気にしすぎて、食べ物に意識が向いていないようなものだ。従ってクラブヘッド、特にフェースの向きに意識を集中させる意味で、テニスラケットが使える道具となる。クラブフェースの面だけを大きくして練習道具として作っても良い。要するに不断はグリップから先にある小さいクラブフェースを大きくすることにより、集中しやすくしているのだ。こうすることによりクラブフェースがスイング中どこを向いているのかが明確になる。インパクトの時に最大のヘッド

スピードとスクエアなクラブフェースが得られるよう、テニスラケットをスイングしてみよう。テニスラケットの面がスイング中どこを向いているかをチェックしながら行えば、クラブフェースの向きへの意識の集中力が高まる。

## IMAGE GO

### 小道具を多用しよう(その9) ”(椅子)”



腰高の椅子に腰かけた状態で  
ショット  
(スエーの防止にも効果的)

椅子に座った状態でも、ゴルフの練習は可能だ。居間でテレビを見ながらクラブを握り椅子に座った状態で上に向けたクラブヘッドをくるくるを回すのは、クラブに慣れ親しむうえからも良い練習だ。目をつぶっても自分のグリップがいつでも出きるようになるまで習慣付けることだ。両肘を折った状態でクラブヘッドを上に向けてグリップをすると不思議と柔らかなグリッププレッシャーとなる。この状態で何回も慣れるまでグリップに親しむことだ。

椅子に座ってのもう一つの練習は、座ったままボールを打つことだ。少し腰高(約70センチ)の椅子を使用する。深く腰をかけるのではなく、上体の前傾姿勢を保ったままお尻の部分を椅子につけているくらい。当然フルショットは出来ないがハーフショットでの上半身の動きを習得するには絶好の練習となる。特にバックスイングで腰が回り過ぎるゴルファーには特効薬となるである

う。トップで腰が回りすぎていれば、体の振れがなく、パワーが生まれない。従って腰かけたままの状態でボールを打つことにより、体の振れを生む練習となる。腰掛けたままのトップで肩が90度回れば、体がかなり柔らかい人と言えよう。上半身が十分に振れたトップからであれば、ボールのとびも普通のショットと大きく変わることなく飛んでいく事に気付くであろう。

またスタンスの両サイドに椅子を置く事により、スエーを防ぐ練習になる。バックスイングで腰が右にスエーする人は、右足の横に椅子を置く事によりスエーを防ぐことができる。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 36

### 小道具を多用しよう(その10) "(バケツ)"



#### 「ゆったり」した バックスイングのための バケツ練習

水が半分入ったバケツを持ってスイングしてみよう。あるいはボールが入っている練習場のかごでも良い。当然フルスイングをするわけではない。ハーフスイング、特にスイングの始動の練習なのだ。ゴルフで難しいのがスイングの始動。静の状態から動に移るにあたってなんらかのきっかけが必要となる。だからゴルフのスイングでフォワードプレスが出てきたのであろう。グリップを少し前に出すことをスイングのきっかけとするのがフォワードプレスだ。クラブを後ろに上げるために、一度前にグリップを持ってくることは、非効率かもしれないが動きのきっかけとしては効果的なのだ。

ベン・クレンショーやトム・カイト等多くの選手を育てたハービー・ペニックゴルフスクールでは、ス

イングの始動のためにこの練習を取り入れている。すなわちボールの一杯入ったカゴをアドレスの状態から左右にぶらぶらと振り子のようにスイングする。スムーズに同じ軌道で、ボールがカゴからこぼれないようにしてスイングするのだ。多くのプレーヤーはあわててバックスイングしている。クラブが軽いのと体を振ることを怠っているためだ。しかし理想的なトップスイングを形成するためには、ゆっくりとした始動が必要となる。なにか重たいものを動かすときのスロースタートのように。ボール入ったカゴでバックスイングの始動を練習した後にクラブに持ち替えてゴルフスイングしてみると、ゆっくりとしたバックスイングが可能となる。スイングのリズムが悪いスランプの時などは、この方法を試してみることだ。まずボールかごで何回となくスイングの始動を練習した後に、クラブに持ち替えてショットをする。不思議とタイミングがゆったりとするものだ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 37

**小道具を多用しよう(その11) ”(ホウキ)”**





長めのホウキの素振りでスイングリズム習得  
(超長尺使用者に最適)

## 水平打法の感覚マスター

長めのホウキを持ってスイングすると、払う感覚が身に付き、ロングアイアンやフェアウエーウッドの練習になる。

ゴルフではボールが地面に接しているために、スイングが立て振りになりやすい。すなわちボール目がけてクラブヘッドを上から振り下ろす動作になってしまう。結果としてつるはしを振りかざしたようなスイングとなる。これではロングアイアンやウッド等の長めのクラブを振ることが不可能になってしまう。

考え方はもっと水平打法。野球の外角低めのボールを振る感覚だ。そうすればスイングが横振りとなりクラブが体に対してより水平に振られることとなる。この感覚を養う為に最も効果的なのが長めのホウキで素振りをする事だ。

ボールが地面からすこし浮いた所にあるつもりで、スイングする。この練習で横振りの感覚が修得できるだろう。スイングリズムについても「まったり、ゆったり」になるはずだ。長いものを振るためには手首等の小さな筋肉を固定して、体全体の大きな筋肉を使っただけのものになる。

最近は47インチ等の長尺クラブを使用している方が多いが、その人達にとって最適の練習道具となる。長いクラブを振るときの注意点は、体の軸をしっかりしてゆったりと一定のリズムで振ることだ。

クラブが長い分だけコントロールすることが

難しい。反対に言えば一定の軌道を同じリズムでスイングすればそんなに狂わないのだ。従って滑らかなスイングで大きくゆったりと振る動作を、ホウキを使って確かめてみよう。そして毎日3分間最低3週間続ければ、自分の動きとなるであろう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 38

### 小道具を多用しよう(その12) ”(ホース)”



背中にホースが当たってから  
ダウンスイング

### トップでのタメを覚える

ゴルフトリックショットで有名なポール・ハーンプロは、彼のデモンストレーションの中でホースの先にクラブヘッドを付けたもので200ヤード以上のストレートボールを飛ばす。あまりの見事さに声を失ってしまうくらいだ。「シャフトなんてなんでも良いわけた」観客からのメッセージには納得できる。

そこで観客の一人が同じように試みたが、結果は無残。シャフトの硬さはスイングとヘッドスピードの速さで適用させているのが一般的。従ってプロはX、上級者はS、一般がR、レディースがL等

の分類がされている。それらのすべてのシャフトでハーンプロは見事にストレートボールを打ってみせた。そして最後のおまけがホースのシャフトだったわけだ。

それではどうして彼はそれを可能にしたのか。実はそれぞれのシャフトにマッチしたヘッドスピードと切り返しのタイミングでスイングすることによってすべてストレートショットを打って見せたのだ。具体的には柔らかいシャフトになるほどにトップでの切り返しのタイミングをゆっくりとし、同時にヘッドスピードも落としていった。柔らかいシャフトになるほどフェース面がインパクトでスクエアーに戻ってくるのに時間がかかる為に、トップでの切り返しでゆっくりと時間をかけて振る必要がある。

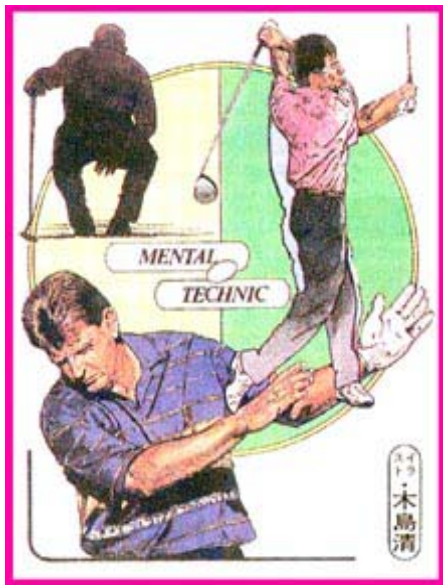
しかしトップで十分に時間を取っているゴルファーは少ない。いわゆる「タイミングが早い」のだ。トップでのタメがないと言うことは、打急ぎになりやすく、ミスショットの最大原因となっている。そこでホースを使った練習方法が出てくる。ホースをクラブシャフトの長さに切り、スイングする。ホースの先が背中に当たったと同時にダウンスイングを始める。その状態であれば十分なトップでのタメが形成され、ゆったりとしたスイングリズムが身に付く。



IMAGE GO

**メンタル面の練習ふやす**(ゴルフはシンプルに考えよう)





想像力をフルに活用  
常に目標決めて打つ

いったい、ゴルフゲームにおいてメンタル面はどれくらいを占めているのだろうか。私は最低でも50%以上はメンタル面が関与していると思っている。にもかかわらず多くのゴルファーは技術面の向上ばかりに気を取られすぎているが、技術とメンタルの両者が調和することでゴルファーの最大の実力が発揮されることはあきらかだ。しかし練習場で、ましてやゴルフ場でスイングの形だけを気にして練習しているプレーヤーが多いのには驚かされる。

トム・カイト、ニック・プライス、パット・ブラットリー等多くのツアープロをサポートしている世界有数のスポーツ心理学者のボブ・ルーテロ博士は「スイングの練習時にもメンタル面のトレーニングをすることが大切だ」と言っている。

すなわち練習場でのショットを試合で使うためには、その時にかかるプレッシャー等のメンタル面を練習することが必要となる。

練習場で打つ目の前の1球が、試合で優勝のかかったショットと思いこんで、自分にプレッシャーをかけた状態を作り上げて打つことが出来るであろうか。現状は、目標も取らずに思うままに任せて練習しているプレーヤーがほとんどだ。

スイングの課題を練習しているのであれば良いのだが、練習の50%以上の時間をメンタル面のトレーニングに使うのだ。メンタル面の練習と言っても、なんら難しいことではない。まず練習場での打球を試合でのショットと思い、同じように行う。自分自身のイマジネーションをフル活用して思い込むことが出来るかがポイントとなる。

ターゲット(目標)をしっかりと決め、そこにボー

ルを運ぶことに集中する。そのターゲットも毎回代えていく。頭の中ではスイングを考えないで、シンプルにターゲット(目標)に集中するとのことだ。「ゴルフをシンプルに考える」ルーテロ博士がトッププレーヤーに課している最大の課題だそうだ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 40

### 願望、訓練、忍耐が上達への道(あなたのゴルフに必要なD.D.P)



目標を期限設定して立てる

ゴルフ上達に最も必要なものは、デザイナー(願望)、ディシプリン(訓練)とペイシエント(忍耐)の3つだ。まず自分の中でゴルフの位置づけをよく考えたうえで、達成可能なゴルフ目標を期限を設定して立ててみよう。

その時、最初から「世界のトッププレーヤになりたい」のようなものではなく、ゴルフが自分にとってどれほどの意味を持っているのかを深く掘り下げて見つめてみることだ。その中でふつふつとした願望が認められれば、目標もより明確なものとなる。言葉だけで目標を設定しても、気持ち(願望)が付いてこなければ「仏造って魂入れず」になってしまう。

ジュニアの時に活躍した選手が将来にわたって伸びないケースは「バーンアウト(燃え尽き症

候群)」と言われるものが多い。自分の中でのゴルフの位置づけが明確になわれていないのだ。

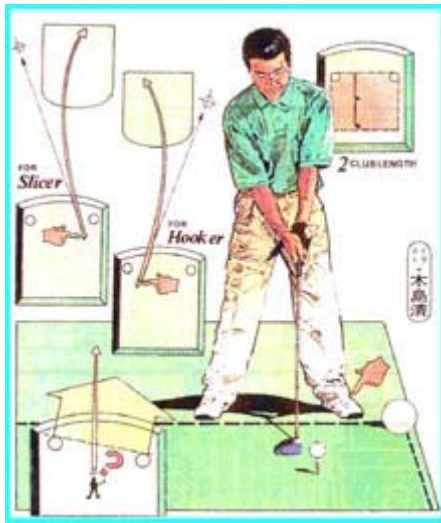
世界屈指のスポーツ心理学者であるルーテロ博士は、選手との話し合いで必ず上記のことを十分な時間をかけてクリアにするとする。私自身も生徒さんとのレッスンではその事を抜きにしては始められない。スイング改造に取りかかるにしても、ゴルファー自身の目標が明確になることを抜きにして取りかかることは出来ない。

そこで必要になるのがディシプリン(訓練)とペイシエント(忍耐)だ。ゴルフのスイング改造は、簡単にいくものではなく途中に必ず調子を崩すことがある。そんなときでも強い意志を持って続けることが出来なければ、それまでの努力が水の泡となる。

トム・カイトが1992年の全米オープンでメジャー初優勝をするまでに、実に22回連続で挑戦続けた。一度も勝つことが出来なければ、ほとんどの人はあきらめてしまうはず。しかしトム・カイトは毎回、自分が優勝することを信じてあきらめることがなかったから、92年のペブルビーチのメジャー初制覇につながったのだ。

デザイナー(願望)、ディシプリン(訓練)とペイシエント(忍耐)の3つがあってゴルフが成熟する。

## コース戦略考えてティーアップを コースマージメント(ティーショット)



**狙いは対角線に  
(ティーマークの向きに注意)**

ゴルフの第一打は必ずティーグラウンドから始まる。普通は周辺よりも高くなっており、ティーマークが左右に配置してある。

ティーショットの最大の利点は、ボールをティーアップできる事と、ティーマークの範囲内から2クラブレングスの中で打つ場所を自由に選択できる点だ。従ってスタンスを含めてのライの良い場所とコース戦略を考えた上で、どこにティーアップをするのかを選択する事が重要となる。

しかしどんなホールでもティーマークの真中で、前のラインぎりぎりにティーアップをするゴルファーが意外と多い。例えばスライスボールが持ち球の人が、ティーインググラウンドの真中からフェアウエーの真中を狙って、結果として右のラフに打ちこんでしまう場合である。又は右のOBに打ちこんでしまう最悪の結果となることもある。

スライサーの場合は、ティーグラウンドの右端にティーアップをして、フェアウエーの左側を対角線上に狙うのだ。そうすることによってフェアウエーの幅ををいっぱい使う事が出来、ミスの許容範囲も増える。ショットが変わらなくても、ティーアップの場所と狙いを変えるだけで結果が大きく変わるのだ。

ドローを打つプレーヤーでは、時としてティーマークをボールとスタンスの中に入れるほど左に立つことも必要となってくる。そしてフェアウエーの右サイドを対角線上に狙えば、曲がりの許容範囲が格段に広がる。このようなゴルフプレーの戦略はゴルフショットの精度以上にスコアを左右することとなる。

またこのティーマークがホールに対して真っ直ぐに向いていない時が往々にしてあり、その方向に打ってしまったばかりにホールから外れてしまう場合がある。従ってショットの前には必ずボールの後ろに立ち、目標とボールを結ぶ中間目標の目印を見付けておき、スタンス時にチェックすることを忘れないようにする。ナイスショットを打っても方向が悪いばかりにラフやOBになる事ほど馬鹿らしいことはない。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 42

### いろいろなライを体験しよう コースマネジメント(セカンドショット)



6インチプレーの練習はダメ

「ボールはあるがままの状態プレー」するのがゴルフの原則だ。ティショットを打った後はグリーンに乗るまで、ボールをさわることが出来ない。

ゴルファーの中には、6インチプレーで、いつもライの良い状態からのショットに慣れてしまっている人がある。しかしである。フェアウエーのボール、ディボット、ラフ、ベアグラウンド等により要求されるショットも変わってくる。ラフの場合でも、冬場のほとんど影響がないものから、粘り強くクラブにまとわりつくベントグラス、雨で水を含んだ状態、逆目、順目によっても状況が変わってくる。

一般的なショットのようにボールをクリーンにヒットできないのがラフの厄介なところ。ショートアイアンからミドルアイアンにかけて、セミラフから打つと、クラブヘッドとボールの間に芝生が入り、スピン量の少ないフライヤーとなり通常よりも距離が出てしまったり、転がってグリーンオーバーとなる事がある。

あるいはヘビーラフでは、ヘッドスピーが殺され距離が落ち、手前のバンカーに入ってしまう場合もある。またクラブヘッドのネック部分に芝生が絡まり、フェースがかぶさってしまっってフックすることもある。それ以上に深いラフの場合、ショートアイアンでしか脱出できない。

そんなこんなも、日頃から6インチプレーでボールをさわってしまっっては、練習にならない。またフェアウエーをキープする重要性も認識で出来なくなってしまう。とりあえずノータッチで、色々なライからのショットを体験してみることだ。

斜面からのショットについても同様に、ゴルフコースで体験するしかない。前上がりではクラブを短めに持ち、ボールがフックしやすいので、目標の右を狙う。前下がりでは膝を深めに折り、スライスする分だけ左を狙う。左上がりや左下がりの場合は、斜面に逆らわずに振りぬくことがポイントだ。基本的に斜面からのショットは、下半身を安定させバランスを崩さない8分目のスイングを心掛ける。



**クラブを短く握り距離調整 歩測の大切さ**



**日頃から町中でトレーニング**

100ヤード以内のショットがゴルフの65%を締めるといわれる。しかしフルショットが出来ない100ヤード以内のショットを苦手としているプレイヤーが意外と多い。

ハーフショットでスイングの調整が出来ず、距離感が合わない。あるいは手加減しすぎてトップやシャンクなどのミスショットが出る悩みを持つプレイヤーも少なくない。そこでお勧めなのがクラブを短く持ってショットをすることだ。

同じクラブでも、短く持ってスイングすることにより距離を押さえることができる。この時、クラブを短く握った分、ボールに近づいてアドレスすることを忘れないようにしましょう。またスイングのリズムやテンポを変えずに、どれだけ短く持てば、どれだけ距離を押さえられるのかを練習でみにつけることだ。

サンドエッジのフルショットであれば80ヤードを、短く持つことにより60ヤードぐらいまで調整できる。短く握ることと、バックスイングの大きさのコンビネーションによる距離の調整ができれば、スイングのリズムを変えることなく同じタイミングでショットができる。ミスショットも減り、スコアアップには一番効果の出る領域だ。

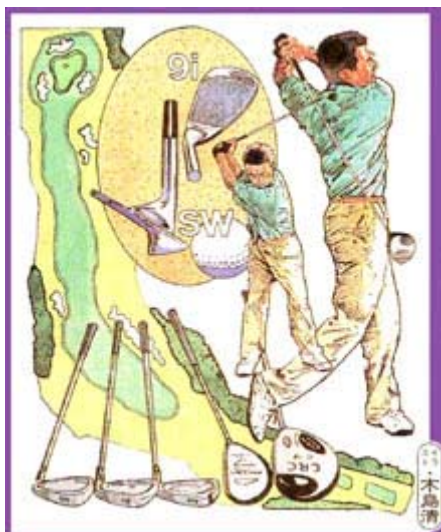
そしてショット後に、歩測して自分のショットの飛距離を確認するようにしよう。バックスイングをここまで上げれば、何ヤードということを正確に

把握できれば、グリーンオーバーや手前のバンカーに捕まるという距離によるミスがなくなる。

これには日頃、街中で出きる練習方法がある。自分の今立っているところから次の電信柱までの距離を想像する。そして実際に歩いて歩測を試みるのだ。これは、目の訓練と歩測の正確性を高める両方の練習になる。自分の1歩の歩幅が、1ヤードになるように日頃から練習をしておこう。歩いているときは何時でも出きる練習なのでトライしてみよう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 44

### クラブ選択の大切さ 14本のクラブの機能を最大限に生かす



ゴルフバックの中には14本のクラブがある。ラウンド後に、どんなクラブを何回使ったかを検証してみたい。使用頻度が多いパターやドライバーと一度も使わなかったロングアイアンなど、自分のプレイスタイルを改めて認識することに役立つ。ショートホール以外の14ホールですべてでドライバーを使っているゴルファーは、もう一度コースマネジメントを考え直す必要がある。

各ホールのによって自分にとっての最適な戦略を考えてプレイをすれば、5番アイアンぐらいからドライバーまでの選択肢のなかから答えが出てこよう。毎回ドライバーを条件反射のように選ぶの

何が自分のプレイに最適か  
各ホールで考える



は、選択できるチャンスを自分で放棄していることとなる。ドライバーでスライスを打つプレーヤーが右OBのホールでは、スライスしにくいスプーンでティーショットすることも可能だ。ドライバーの距離に深いサイドバンカーがあれば、手前に刻むクラブを選択するべきであろう。あるいはセカンドショットの距離を考えた上で、ティーショットのクラブを選択することもある。とにかく、無条件でドライバーを握ることをやめて、何が自分のプレーに最適なクラブかを各ホールで考えてみることだ。

クラブ選択は、ティーショットに限ったことではない。セカンドショット、アプローチ、バンカーからでも自分で色々試してみることも必要だ。グリーン回りからのアプローチでスプーンを使うことは、タイガー・ウッズで有名になった。ソールがあり、ダブリにくく、ロフトが付いているために意外とランニングに適しているのだが、「ランニングは7番アイアン」と決めているプレーヤーにとっては、発想の転換が必要だ。同様に距離のあるガードバンカーからのショットでは、9番アイアンを使えば強振しなくても普通のスイングで距離を稼ぐことが出来る。何時もバンカーショットはサンドウェッジと決めてかからないことだ。セベ・バレステロスは、ジュニア時代に3番アイアン1本で色々なショットを練習したそうだ。バンカーからのショットも3番アイアンでフェースを大きく開き、見事にエクスプローションショットをする。

14本のクラブの機能を最大限に生かして最小スコアでホールアウトする知的ゲームを楽しもう。

## 風の流れを知る スピン量の多いボールは吹き戻される



### 強振せずにゆったりと

「風は空中のハザード」と言われるほどゴルフは風の影響を受けやすい。全米オープンが行われたペブルビーチの7番ショートホールは、たかだか106ヤード。しかし海沿いの打ち下ろしの為、通常ではウエッジのショットであるが、アゲーンストになればプロでもロングアイアンを使うことがある。

ゴルフボールが風の影響を一番受けやすいのは、ボールが一番高い所と、スピードを失う時である。海沿いの打ち下ろしのショートホールとなれば、風の影響が一番受けやすい状況となる。ここでの注意点は、スピン量を押さえたショットを心掛けること。特にアゲーンストでスピン量が多ければ、ボールが吹きあがってしまい、風の影響をもろに受けてしまう。従って大きめのクラブで強振せずに、ゆったりと振ることが重要となる。

しかしほとんどのゴルファーは、距離を飛ばさなければならぬと思って目一杯に振り、スピン量の多い吹き上がったボールとなり、風で拭き戻されてしまう。結果、グリーン手前のバンカーか、強振のためにボールを曲げてしまうこととなる。

逆にフォローの場合、ヘッドスピードが出ない人にとっては、風の恩恵を受けにくい。初速が遅くスピン量が少ないボールは、フォローの風でドロップしてしまうことがあるからだ。従ってスプーン等で高いボールを打つほうが、距離を稼げるケースがある。

反対に高く上がりすぎたボールは良そう以上に飛びすぎてグリーンオーバーとなるケースがある

ので、フォローでも風の影響の少ない低めのボールを打つことをお勧めする。

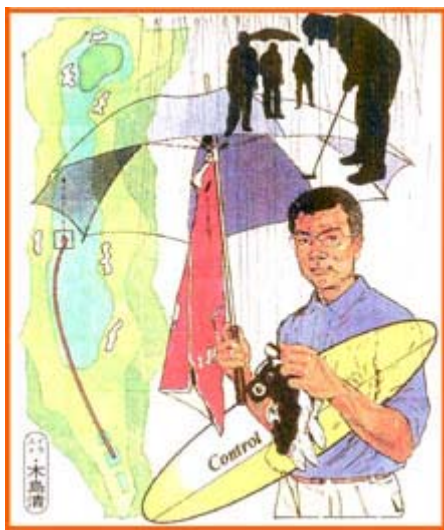
横風の場合は、球筋によって影響の受け方が違うので注意が必要だ。スライス風でスライスを打てば、ボールは大きく流されボールコントロールがし辛い。出きれば風と反対の球筋を打つことだ。

風の流れを知る方法として、足元の芝生をちぎって方向を見ている場合がある。しかし大切なことは目標上空の風向きである。従ってピンフラッグのなびいている向きやグリーン周りの高い木々の揺れ方を、注意深く観察するようにしよう。あるいは同伴プレーヤーが打ったのボールの流れ方も参考となる。

14 本のクラブの機能を最大限に生かして最小スコア でホールアウトする知的ゲームを楽しもう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 46

**雨や同伴プレーヤーの対処方法** ベストのプレーに精神集中あるのみ



**細やか気配りで  
手元の濡れ注意！**

風以外にプレーヤーを悩ますものとして、雨がある。グリップが滑ったり、水を含んだ芝生等はたちが悪い。特に冬場の雨などは、体が冷えあがってしまって、ゴルフに大切なフィーリングが鈍ってしまいやすい。そんな中で、ベストのプレーをするための注意点を上げてみよう。

第一にグリップを濡らさないことだ。これはクラブのグリップと手袋の両方のことだ。そのために雨の日には代えの手袋を多めに用意をして、濡れたものとこまめに付けかえるようにしよう。グリップ側は、傘の内側にタオルを掛けておき、その都度拭くように心掛ける。グリップが濡れてくると、滑るのが不安になり、強く握ってしまうようになる。結果として滑らかなスイングが出来なくなりミスショットの原因となる。

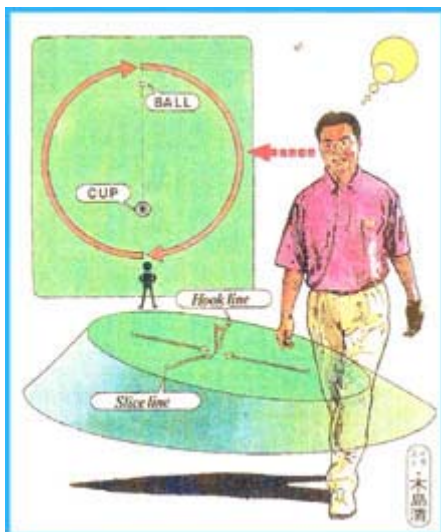
第二に芝生に水が含まれた状態となるためにラフなどでは、振りぬけが悪くなり距離が落ちる原因となる。反対にボールとフェースの間に水が入り、スピン量が少なくなるフライヤーで飛びすぎる事もある。ドライバーショットではランが出にくく、キャリーで攻めるゴルフプレーが要求される。とにかくラフを避けてフェアウエーにボールを置く事を心掛けることだ。

自分がコントロール出来ないものとして、同伴プレーヤーや前後のプレーヤーのプレースタイルも上げられる。遅いプレーヤーに対していらいることは往々にしてあるが、自分のプレーのリズムを崩してしまっては、何もならない。他人のプレーがいくら遅くても、自分でコントロールできるのは、自分の気持だけである。前の組が遅くて、あるいは後ろの組に急かされても、自分の心理状態だけは自分でコントロールするべきだ。

すなわちボールに向かってプレーをする時は、ターゲットだけを考えて、その他の邪念は頭から取り去る努力をしてみよう。自分のプレーに集中できれば、結果は自ずと良くなるものだ。自分のスコアが、他人やその他の原因で悪くなったと言いつけるゴルファーが少なくないが、自分のプレーや気持ちをコントロールできるのは自分自身であり、他人ではない。言いつけるよりも、プレー時の精神集中を高めることだ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 47

### パッティングのラインの読み方 グリーンに上がる前に傾斜をチェック



パッティングの上手い人は、ラインの読み方とストロークの正確性の両方にたけた人だ。思い通りのパターをしたとしても、読みが違っていればカップインしないのは当たり前のこと。今回はストロークの練習の前に、ラインの読み方を研究しよう。

まずはグリーン全体の傾斜を読むこと。グリーン面は大きな傾きもあれば、部分的な小さな起伏も存在する。その中で、まず把握しなければならないのが、グリーン面全体の傾斜であり、特にボールとピンの間の傾斜。これは、グリーンにアプローチをするときに観察しておく事だ。受けグリ

時計回りに1周・・・  
ライン観察も

ーでボールがピンの右にのればフック、左であればスライスとなる事は明らかだ。またピンの手前であれば上り、奥からは下りのパットとなる事も当たり前だ。しかし一端グリーン場に上れば、わからなくなる事も多いので、グリーンに向かって歩いてくるときに全体の傾斜を把握するのだ。

そしてボールをマークする時は、ピンを挟んでボールの反対側からアプローチする事をお勧めする。ボールからカップを見た時と反対側から見たときでは、ラインの見え方がまったく違う場合があるからだ。従ってラインを反対側から見ることによって、ダブルチェックをする。またパートナーがパッティングをしている時に、時間があれば横からの観察もしてみよう。ボールとカップの高さがどれくらい違うかという、傾斜の度合いを観察する為には、横から見るのが一番良い。

ボールとカップの高低差を正確に把握することにより、上りと下りのパットのタッチが合ってくる。その為にはラインを横から観察することだ。

タイガーウッズのパッティングスタイルを観察すれば、毎回時計回りにぐると一周するのが分かる。これは、パッティングのライン傾斜を読み取るために行っている。一般のゴルファーは、プレーの遅延にならないように、パートナーのパッティングの時間を上手く使って、ラインを観察する事をお勧めする。ラインの読みが正しく出きるようになれば、後は思ったところへボールを転がすことに集中できる。



## パターを打つときの気持ち 邪念捨てて、頭の中をクリアに



ラインを頭の中に描きつつアドレス  
自分を“名手”と信じて

皆さんは、パターを打つときにどんな気持ちでしょうか。じっくりと自分自身の内面を見つめた事がありますか。ゴルフほど、気持ちが結果に現れるスポーツは珍しい。特にショートゲームになるほどそれが顕著になってくる。今回はパッティング時のメンタル面について詳しく見てみよう。

パッティングの調子が良い時は、何のためらいもなくスムーズにストロークが出ている時ではないでしょうか。反対に調子が悪い時は、不安な気持ちの状態で行っていませんか。パッティングほどメンタル面の持ち方で結果が大きくかわるものはありません。

にもかかわらず、ほとんどのゴルファーは間違った考えを持った状態でパッティングをしている。「このパットは絶対にはずせない。」「もしこれを外してしまったら、負けてしまう。」等を考えながらパットをしても、決して良い結果は望めない。それではどのように考えて、気持ちの整理をした上で、パッティングに臨めば良いのだろうか。

まず鮮明にラインを頭の中に描き、カップインするイメージを持った状態でアドレスに入ること。自分の描いたラインを疑ったり、パッティングストロークに関して不安を持った状態でパットを行ってはダメなのです。

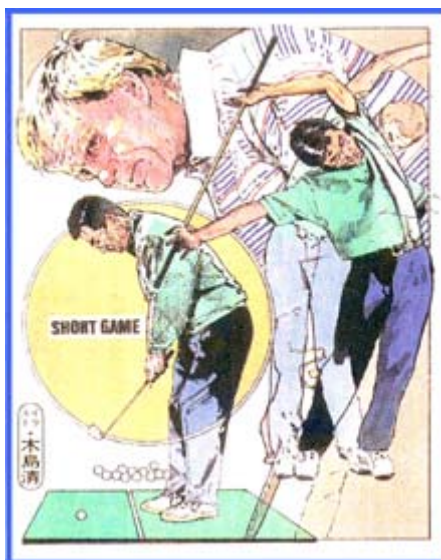
とりあえず頭の中から疑念を取り払い、今現在のプレーに一極集中した状態に頭をクリアーにします。2メートルの距離からプロでも半分以上の確立で外すという事を知ることだ。にもかかわらず、自分を追い詰めてしまうプレーヤーが多い。

またグリーン上は真平らで完璧な状態でなく、常

に真っ直ぐな転がりは期待できない。従ってプレーヤーが出きる事は、スムーズなストロークをして転がりの良いパッティングをすることなのだ。その結果として入る入らないは時の運と考えよう。また自分自身をパターの名手と信じ、頭の中から、不安や疑念を取り除いてからプレーする事だ。そうすれば間違いなくカップインの確立が高まるだろう。

#### IMAGE GOLF SCHOOL PART 49

### 精神面、肉体面をトレーニング 練習は偏らず総合的に



フルスイング、ショートゲーム

練習場でドライバーばかりを打っているゴルファーをよく見かける。ストレス発散のためには良いかもしれないが、より効果的な練習を総合的にすることにより、スコアアップが格段に望める方法がある。

ゴルフゲームを体系的に見た場合、フルスイングの練習と同様に重要なのがショートゲームの練習だ。以前にも取り上げたことだが、100ヤード以内のショットが65%をしめるのにもかかわらず、練習時間の半分以上をショートゲームに費やしている人は意外と少ない。「パッティング、アプローチショット、バンカーショット等は、天性のも



ので練習で上達しにくい」と言う間違っただけの考えもあるほど。

アメリカでは、50万円以上するショートゲームだけの3日間集中スクールがあり、プロも含めて大変多くのプレーヤーが受講している。スコアアップのためには一番効果があがるエリアにもかかわらず、練習をしないのはもったいない。

またメンタル(精神面)とフィジカル(肉体面)のトレーニングも重要となる。精神面といえば、瞑想やマインドコントロール等を思い浮かべる人がいるが、実際の打球練習中に出来ることが多い。ジャック・ニクラウスは「自分のゴルフ人生のなかで、目的のないショットを打ったことはない。練習場での普段の1球が、マスターズの優勝を争うショットと思って打つことが出来れば、トッププロの仲間入りが出来る」と言っている。すなわちただ漠然とボールを打つよりも、プレッシャーのかかった状態を自分で作る工夫が練習時から必要となる。練習場での1球を、コンペで優勝がかかったショットと自分で思いこむ頭のトレーニングが集中力を高め、プレッシャーに打ち勝つ助けとなる。

肉体面のトレーニングと言えばハードの聞こえるが、腰痛等の障害が少なく長くゴルフプレーを楽しむために最低限必要なことだ。その最も重要なのが体の柔軟性を高めるストレッチ運動であろう。これは家の中で毎日15分程度で出来る運動なので、継続すればスイングの捻転度も高まり、飛距離アップにもつながる。

## エンジョイゴルフ ハッピーゴルファーを創造する



自主性を高めて練習を

「ゴルフには色々な楽しみ方がある」と海外で外人とプレーをしてつくづく感じる。メンバーとの交流を楽しむためのゴルフ。上達する事が目的のプレーヤー。リタイアした夫婦が健康のためのゴルフ。それによってプレースタイルもさまざま。

「ゴルフのホームドクター」を目指してゴルファーをサポートするのが私の仕事であるのだが、究極の目標は「ハッピーゴルファを創造する」ことだ。いくらゴルフが上達しても、ゴルフプレーが面白くなければ意味がないし、スコアを追求するだけがゴルフでもない。「何の為にゴルフをするのか」はゴルファー一人一人で違うのは当たり前なのだ。

従ってゴルファーに対してレッスンをする時は、問診をして十分に現状を把握してから入るようになっている。そして目標を明確にする。しかしゴルファーに多いのは「私のゴルフスイングを治して下さい」という、まな板の鯉状態。そして週に1回のスイングの形にこだわるダンスレッスンのようなスクールとなる。私自身のレッスンも過去そうであった。また多くの誤診や間違った治療を行ってきた。幸、人命に関わる問題にはならなかったのだが、多くの生徒さんが、私のモルモットとなってもらったことに申し訳なく感じている。

最近になって感じることは、ゴルファー自身の自主性を高めて自分で上達を促すことの大切だ。タイガー・ウッズがブッチ・ハーモンからスイング

指導のすべてを受け入れるのではなく、自分のゴルフ理論と合致することを選択し、吸収することを行っている。ゴルファーが受身でなく、確固たる自己のもとで成長できるよう手助けが出来れば、これに勝るものはない。

21 世紀に向けての一人でも多くのハッピーゴルファーの創造を手助けすべく、今後も微力ながらゴルファーに対してのトータルサポートを続けていきたい。

## IMAGE GOL

### クラブスイングドリル 両手のコーディネーションを養う。



アイアンクラブを2本持ち素振りをする練習は、一般的によくされている。これは野球のバッターが、ネクストバッターズサークルに入って鉄製のバットを振るようなものだ。実際のバットよりも重い鉄製のバットを振ることで、バットを持ったときに振り抜きが良くなる。ゴルフにおいても2本のゴルフクラブを振ることで実際のスイングの予行演習ができる。

あるいは練習用の重いクラブも発売されており、スイング形成のトレーニング

両手に別々にクラブを1本ずつ持ちスイングする。  
左右の腕力や握力の均等化を図る。

スムーズなスイング形成に役立つ。

グに役立っている。今回の2クラブスイングは、2本のクラブを使う点では上記の練習と同じであるが、練習方法がまったく違う。まず両手に1本ずつ別々にクラブを持つ。そして左右の手は離れているのであるが、あたかも一つのスイングのように同時に振るのだ。左右の腕のがバラバラにならないように、普通のスイングと同じように素振りすることを目指す。最初は左右の握力や腕力の違いで、右手と左手の描くスイングが一定にならないであろう。特に利き腕でない方の腕のスイングがままならない場合が多い。女性の場合は片手でスイングする腕力が備わっていないこともあるからだ。

しかし普通のスイングをするのであっても、ゴルフクラブ1本を片手でスイングするくらいの腕力は欲しい。その意味でも弱い腕のトレーニングにもなる。

更に練習で習得できるのは、普通にスイングしている時には気付かない各腕の動きと、働き方の再認識である。双方の手が離れていることにより、相互の腕の助け合いが利かず、各々が独自に動く必要があるから。それに加えて、左右の手と腕の動きの調和(ハーモニー)が養われる。ゴルフスイングでは、左右の手のバランスが、調和して働くことが重要となる。なぜなら片方の手が勝ちすぎてしまうミスショットが意外と多いから。両手を離して別々にスイングする2クラブスイングで、そ

のミスショットを少なくすることができる。

## IMAGE GOLF SCHO

### 片手スイングドリル 左右の腕の動きと働き別々に再認識



左手1本、右手1本で別々にスイングする。  
左手のリードの役割を認識できる。  
右手のパワーの使い方を習得できる。  
弱い方の腕をトレーニングできる。

よくゴルファーから聞かれるのは、「スイングは右手で振るのか、左手で振るのか？」という質問だ。

一昔前まで、ゴルフスイングは左手や左サイドのリードで打つものとされていた。だがニック・プライスがメジャー優勝をしたころから、右手で打つというスイング理論が流行った。

しかし実際は、個人個人によってスイング中の意識の持ち方が違うので一概に言えない。当然ゴルフスイングは両手で行うものであって、どちらかの手だけで行うものではない。また両手の働きが調和して、はじめて良いショットが可能となる。

その意味で、前回の2クラブスイングは両手のコーディネーションを高めるための練習に最適だ。

そして今回の片手スイングは、左右の腕の動きと働きを別々に再確認し、それを習得するための練習である。ちょうど飛行機で片肺飛行するようなもの。通常では行わないが、個別の働きを知る上で、最適の練習となる。

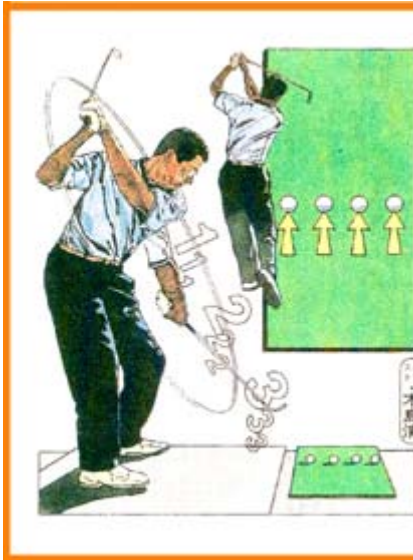
まず左手1本で短めにゴルフクラブを持ち、スリークォーターの素振りを行う。その時、右手は伸ばした状態で右足太ももに添えておく。右手が利き腕の人には、左手1本でクラブをコントロールしてスイングすることは、並大抵のことではない。

ましてや片手スイングでボールを打つとなるとままならない。例えば、いつもと反対の手で字を書いたり、お箸を使ってみるのと同じことが起こる。いつものスムーズな動きが出来ない。

ゴルフスイングの場合は両手で行うものであるのですが、片手単体でトレーニングをすることにより感覚を高められ、運動能力も高めることができる。

特にゴルフスイングでの前腕の回転運動は、日常生活のなかでの動きと違うので、この片手スイングの反復練習が効果的である。ある程度スムーズな素振りが出来るようになった時点で、片手で実際にボールを打つ練習も行う。両手で打ったときの半分の距離も飛ばないことに気が付くであろう。それ以上に片手の場合は、打ち急ぎが出来ないので、自ずからゆったりとしたスイングにならざるおえない。利き腕の片手スイングは、このゆったりとしたスイングリズム習得に効果的だ。





### 連続の打球ドリル

ボールを4球連続で打つリズム感を養う。  
ボールとの距離の感覚が養われる。  
頭で考えて動くのではなく、自然な体の動きになる。

ゴルフの最大の特徴は、自分のタイミングでショットが出来る点だ。野球やテニスでは、飛んで来るボールに対して打ち返す。即座の判断と反射神経が要求される。ゆっくり考えている暇などない。その点ゴルフは止まっているボールに対して、何時でも自分のタイミングでスイングが出来る。反対に言えば、時間がありすぎて考えすぎてしまう嫌いが有る。またアドレスの静止状態から体を動かす事は、意外と難しい。テニスなど飛んでくるボールに反応する場合は、無意識で体が反応するのであるが、ゴルフの止まっているボールに対しては、時間があるために体の動きを考えながら動さを行ってしまう。しかし頭で考えながらスイングをすれば、滑らかな動きになりえない。

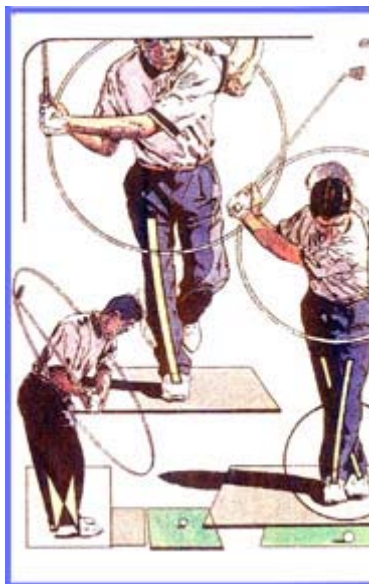
ゴルフスイングはアドレスからフィニッシュまで1.5から2秒足らず。しかもインパクトの瞬間は1万分の4秒と言われている。とても体の動きを考えながら対応できる速さ

ではない。理想的なのは、目標だけをイメージして体の動きを考えずにスイングすることだ。ちょうどキャッチボールで相手の胸に向かって投げるときに腕や手の動きを考えないのと同じこと。重要なのは自分の一定のスイングテンポとリズムを確立すること。そこで連続の打球をすることにより、スイング全体を一連の動きとしてとらえてリズム良く体が自然と動くようにする。

4球のボールを縦に並べておいて、その前で連続の素振りを行う。フィニッシュからゆっくりと戻してバックスイングをし、トップまで持っていく。トップからはフィニッシュまでイッキに振りぬく。リズムで言えば、1、2でフィニッシュからトップまで、3で思いきってスイングする。1、2、3、1、2、3、と連続のスイングを行いながら、左右の足を交互に前にステップする。その状態で4球を連続でショットするのだ。この練習によりボールの位置や体との距離も、頭で考えることなく自然と体が対応するようになる。

#### IMAGE GOLF SCHOOL PART 54

##### 片足スイングドリル



片足(両足を揃える、クロスする、つま先を着ける)でスイング。  
バランスの練習。  
明治の大砲を防ぐ。  
下半身の動きす過ぎを防ぐ。

「スタンスは肩幅」は一般的によく言われている。スイングの幅が広ければ土台が安定しているが、体の回転がしづらくなる。タイガー・ウッズが以前に比べてスタンスの幅を広くしてスイングをコンパクトにし、ショットの安定度を増したといわれる。反対に



スタンスの幅が狭すぎれば、体重移動や体の回転はし易くなるが、バランスが不安定になりやすい。片足ではなおのことだ。

まず片足スイングの前に、両足を揃えてスイングしてみよう。両足を揃えてフルスイングをして、バランスを崩さずにフィニッシュまでもっていければたいしたものだ。両足を揃えることで、左右対称のスイングを意識して素振りすることができる。またバランスが崩れやすいゴルファーにとってみれば、上半身を主体に使うってバランスを保ったスイングを習得するのに効果的だ。両足を揃えてショットが出来るようになった後、次のステップは足を交差してスイングをする。両足を揃えた時と同様に、スリークォーターショットを試みる。最後にトライして欲しいのは、片足スイング。片足でアドレスの前傾姿勢をとること自体難しいのだが、この状態からスイングをしてショットを試みよう。どうすればバランスを崩さずにスイングできるかがわかるだろう。

バランスを崩しやすいゴルファーには「両足の裏に根っこが生えているイメージ」を持つようにすすめている。そのイメージを持つだけで下半身がどっしりとしたスイングになるから不思議だ。あるいは臍下丹田に意識を向けて、そこからの気を地面に落としこむようにするのも良い。気功やヨガをやっている人であれば、呼吸法やイメージを持つことの大切さがわかるはずだ。これはバスや電車に乗っているときでも出来るので、日頃からバランスを取る練習をすることをお勧めする。片足スイングを習得すれば、斜面からのショットでもバランスを崩すことなくスイングが出来、ナイスショットにつながる。



### 黙とうスイングドリル

目をつぶったままでスイング。  
フィーリングを大切に出来る。  
体の動きに敏感になれる  
調整のないスイングで自分の癖を知る。

ゴルフスイングを覚えるにあたり、最初は「物まね」から入るであろう。ゴルフにかぎらずどんなスポーツでもそうであるように、新しい動作を習得する場合は手本やモデルを参考にする。

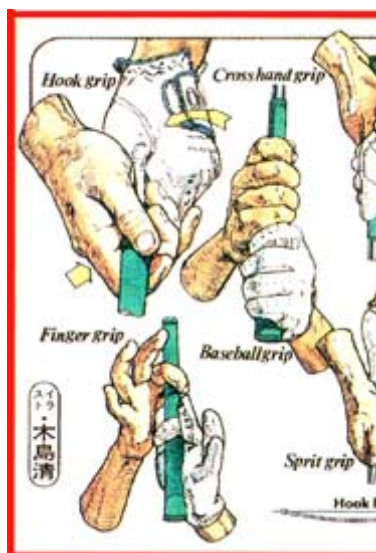
すなわち視覚からの情報がメインとなる。習った先生のスイングに生徒が似るのはその為だ。しかし自分のスイングは当然ながら見ることは出来ない。ビデオに映った自分のスイングを見て、最初は信じがたいと言われるゴルファーがいる。これは、日頃から自分のスイングの形に意識を向けていないからである。ちょうど鏡を見ないで化粧をしているようなものである。自分以外の人には自分の姿を見せているのにもかかわらず、自分が自分の姿やスイングに無頓着なのは、いただけない。その意味で鏡や、ビデオカメラ等を使って定期的に自分のスイングをチェックすることをお勧めする。

体の動きに敏感に意識を向ける意味で、黙とうスイングが効果的だ。目を閉じた状態でスイングしてみよう。バランスを保った状態でスイングをし、フィニッシュでストップする。スイングの体感をフィードバックとして、特に自分の課題に取り組めばスイング修正もよりスムーズに行うことができる。目を閉じれば、視覚からの情報が入ってこない分だけ、体からのフィードバックに対して敏感になれる。

練習場のゴムティーに合わせてドライバーを構え、目を閉じて素振りを行う。クラブヘッドがゴムティーを捕らえて「パチン」と音がすればOK。目を閉じたままでも、毎回毎回クラブヘッドが同じ軌道を描くように、ゴルフスイングを習慣化し自分の物とする。そして実際にボールを打ってみる。その時のボールの飛び方が、本来の自分の持球で

ある。手先で調整することなく、目を閉じてスムーズにスイングした時の球筋を大切にしよう。自然とスイングしてスライスするのももかわらず、スイングを調整してフックを打とうとしてスランプに陥るゴルファーは意外と多いものだ。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 56



### 色々グリップドリル

クロスハンド、10フィンガー、スプリットグリップ、親指と人差し指だけでスイング。

色々なグリップを練習することによりフィーリングを体感する。

ボールの飛び方にも影響することを知る。

グリッププレッシャー（握りの強さ）も調整する。

ゴルフのグリップほど独特でややこしい握り方はない。最も一般的なオーバーラッピンググリップは、今から百年ほど前にハリー・バードンがたまたま手の怪我を補うために見出したものだ。それまではほとんどのプレーヤーが、ベースボールグリップをしていた。そこで偶然に登場したバードングリップ＝オーバーラッピングは、今までより両手の一体感が出やすいものだった。さらには、右手の平が左手の親指を包み込むことでヒッコリーシャフト以上の太さをだし、握りを安定することができた。

考えてみれば、野球バットやテニスラケットは、ゴルフクラブに比べて太いグリップをしている。元来、右手の平は、ゴルフグリップ以上の太さを欲していたのだ。だからこそ左手の親指をグリップ上に伸ばしてシャフト+ の太さを出している。このゴルフグリ

ップを習得し自分のものとしてしっかりとするまでにはかなりの時間がかかる。また一端慣れたグリップの握りを変えるのも容易いものではない。

日頃から色々なグリップを試してみて、それによって出るボールの球筋をチェックする。ゴルフスイングを変えるよりも握りを変えるほうが簡単であるから。スライス打ちのゴルファーが、グリップを変えることなく、スイングを変えてフックを打つことは難しい。しかしグリップをフックにしたり、あるいは両手の感覚をあけるスプリットグリップにすることにより同じスイングでも球筋を変えることが出来る。

まず左手の握りを3ナックルないし4ナックルグリップ(フックグリップ)にしてみよう。スイングを変えなくてもそれだけでボールの飛び方が違ってくることに驚くであろう。第2ステップはスプレットグリップ。両手の感覚をあけることにより、フェースの回転が助けられフックボールが打ちやすくなる。クラブフェースがオープンに入りスライスを打つゴルファーにとってみれば、スイングを変えることなくボールの飛びを変えることは、「目から鱗が落ちる」といった体験であろう。

### バランスチェックドリル



パートナーに対面してもらい、押したり引いたりしてバランスチェック。  
トップで左足を上げる(充分に右に体重を乗せる)。  
フィニッシュ主で右足をトントントン(左足1本で立てるぐらい)。  
バランスの良いスイングを形成する。  
色々なグリップを練習することによりフィーリングを体感する。

練習場で良いショットをしていてもコースではなかなか思うようにいかないケースがある。

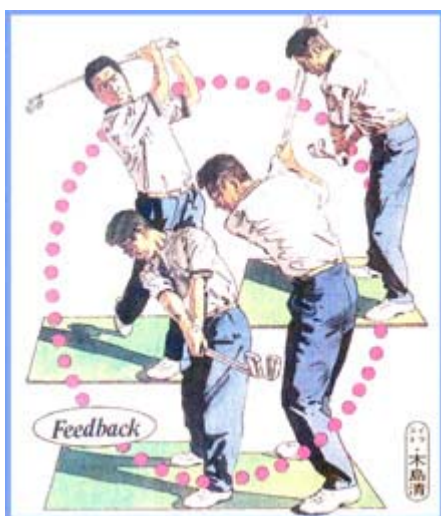
その一つがコースの地形が関係している。日本のゴルフコースは山岳エリアにある場合が多く、斜面を切り開いて作られてきた。従ってティーショット以外は、練習場の打席のような平坦な地形を望めない。練習場でナイスショットが出て、コースで同じように出来ないのは、波がなく足のつくプールで泳げて、海でおぼれているようなもの。本来の目的は実際のプレーが出来るようになるためにもかかわらず、練習のための練習で終わってしまうことが多い。ゴルフは自然の中で自分のパフォーマンスを調和させるゲーム。

従って「ゴルフショットが先にありき」ではなくライの状態、スタンスの地形、風等々によってそれに合うゴルフゲームが要求される。ゴルフショットについて言えば、いつでも100%の力でスイングをすれば、斜面の時は当然バランスを崩してしまう。すなわちバランスの悪いスイングであれば、斜面からのショットや風の強い時などに対応することが出来ない。そこでバランスチェックドリルが有効となる。どんな状況のショットでも、

第一に大切なことはバランスの保たれたスイングをすることだ。

ちょうど平均台上のパフォーマンスのように、体の重心点(臍下丹田)がいつでも平均台の上にあれば良いが、一端ずれてしまうとバランスを崩してしまう。まずアドレスのバランスチェックを行う。パートナーに両肩を前から押してもらったり、引いた時にぐらつかないようにする。安定したゴルフスイングのためには、どっしりとした土台が前提となる。つぎはトップオブスイングでも、同様のチェックを行う。オーバースイングになれば余計な体の動きがあり、バランスの崩れたスイングになりやすい。特にシャフトが地面と平行以上になればダウンスイングでスイングプレーンに戻す余分な動きが必要となりバランスを崩すケースがある。最後はフィニッシュ。左足1本で立ち、右足つま先で「トントントン」と地面をかるくたたけるようにしよう。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 58



### スローモーションドリル

2本のクラブを持ち、スローモーションでスイングする。  
スイングの形を体に覚えこませる。  
悪い癖を取り、新しい習慣付けの練習。  
筋肉の強化トレーニング。

アドレスからフィニッシュまでは 1.5 秒から 2 秒以内で行われる。トップからインパクトまでは 0.5 秒もない。インパクトは 10 万分の 4 から 5 秒と言われている。

従ってスイングの動作を頭で考えながら出来るものではない。頭で体の動きを考えながらスイングを行えば、ぎこちないものとなる。連続の打球ドリルで行ったように、何も考えずに自然と体が反応することが理想となる。しかしその為には、基本的なゴルフスイングの基礎を体に覚えこませることが必要となる。基本動作の練習だ。これはゴルフだけに限ったことではない。野球やテニスなどでも基本の動きを身に付けるため



に、素振りなどの反復練習を行う。何回も同じ動きをすることで、体の潜在意識まで落とし込む。丁度お箸を使いなれる様に、あるいは毛筆になれるために練習を重ねてきたごとく、体の動きを考えることがないところまで、使いなれるのだ。

そうは言っても最初は、動作を確認しながら行う必要がある。その時に効果的なのがスローモーションドリルだ。通常の3倍から5倍の時間をかけてスイングをスローモーションで行う。ゆっくり行うから体感を通じてフィードバックを得ながら体の動きを確認できる。クラブを2本重ねて持てば、より鮮明な体感が得られる。ゴルフスイングは、日常にない動きをするので、ゆっくりと体の感触を確かめながら行うスローモーションスイングが効果的だ。

またスイングの悪い癖を直したり新しい動きを習得する上でも、有効な練習となる。ゴルフスイングを変えるにあたっては、実際のスイングをしながら行うことは容易ではない。しかもそれがダウンスイング以降の動作であればなおのことだ。プロでもトップの位置を2センチ変えるために大変な労力を費やす。スローモーションで何回も体感しながらフィードバックを通じて確認をし、自分の体に染み込ませる作業が有効となる。

## IMAGE GOLF SCHOOL PART 59



### フェースチェックドリル

クラブヘッドを持ち上げて、パートナーにフェース向きをチェックしてもらう。インパクトでの自然なフェースの向きの癖を知る。球筋の為にスイング調整することは本末転倒。ストロング、ウィークグリップの効用を知る。

ゴルフボールはどうして曲がるのでしょうか。

アドレスの状態でクラブフェースがスクエアであったとしても、そのままインパクトに

戻ってくるとは限らない。スイング軌道に対してヘッドの向きがスクエアであれば、ボールは真っ直ぐに飛ぶ。オープンであればスライス、クローズであればフックとなる。それでは、アドレスでスクエアのものが、どうしてインパクトで真っ直ぐにならないのか。これは人それぞれからだの作りが違うことによる、スイングやグリップ等が影響していることが多い。今回はグリップの握り方によるフェースの向きを見て行くことにしよう。インパクトの位置でのフェースの向きをチェックする簡単な方法としてフェースチェックドリルがある。

アドレスの状態クラブヘッドを持ち上げ、パートナーにネックの部分を支えてもらった状態で腕を脱力して後方に自分の体をゆだねる。その状態でクラブフェースのリーディングエッジの向きを確認してもらおう。フェースがクローズであればフックがでやすく、オープンであればスライスが持ち球となる。これはスイング中、遠心力が働いたときのフェースの向きがどちらに向きやすいのかをテストしていることになる。アドレスでフェースをスクウェアに構えていても、脱力して腕を伸ばしたときのフェースはスクエアとは限らない。フェースチェックをしてオープンの状態なのにもかかわらず、真っ直ぐのボールやドローを打とうとする事ほどばかげた事はない。スイングを調整してクラブフェースを努力して戻そうとすれば、その時々でボールの飛び方が違って来るものだ。何も考えず、調整なしでスイングした時のボールが、自分の球筋だ。本来はその球筋で駆使してゴルフゲームを組み立てるのが自然な姿である。ちょうど1992年にペブルビーチで開催された全米オープンで、トム・カイトが優勝した時、コース戦略上はドローボールが好ましいのだが、自分の持ち球のフェードで貫いた。自分にとって自然なフェースの向きを知る上でこのドリルを使用してみてもいい。





### リフティングドリル

クラブフェースの上でボールをリフティングする。  
クラブフェース面の感覚を高める。  
ボールの扱いになれる。  
アプローチの感覚を養う。

サッカーのリフティングは、ボールを扱うための基本練習だ。しかしゴルフクラブを使ったリフティング練習は、あまり見うけることがない。ピッチングやサンドウェッジを使ってゴルフボールを何度となくリフティングする。途中ボールをフェースの上で止め、乗せた状態にして、再度リフティングを開始できれば大したものだ。

これはフェースの向きが常に地面に対して垂直の状態を保つことが要求される。この感覚はインパクトでのフェースの向きをターゲットに対してスクエアにする感覚に共通するものだ。パターからドライバーショットまで、フェースの向きが飛ぶ方向に影響を及ぼす最大要因だ。ミスショットをしてもフェースの向きさえ目標を向いていれば、ボールはターゲットに向かって飛んでいく。従ってリフティングドリルの効用は、フェース面の感覚を高めることが出来る点だ。

もう一つは、打点の正確性を高める練習にもなる。リフティングになれるとフェースのスイートスポットで当たった時とそうでない時の違いが解かるようになる。ゴルファーの中には、自分のショットがフェースのどこに当たったかが判らない人が多い。毎回のショットがフェース面のどこで当たったかを知ることにより、今後の練習に役立てることが出来る。最終的には、打点の正確性が高まることにより精度の高いショットを打つことが

出来るようになる。

またリフティングドリルにより、アプローチ感覚を養える。ショートゲームの距離感は、実際の練習によって身につけなければならないが、リフティングをすることにより、ボール扱いになれ、自然と距離感も出てくるようになる。ちょうど壁に向かってサッカーボールを蹴って練習をするように、リフティングでも力の入れ具合が習得できる。とりあえず普通のゴルフショットと違い、危なくなく自分一人でどこでも出来る数少ない練習方法だ。

大東将啓(日本プロゴルフ協会A級インストラクター)

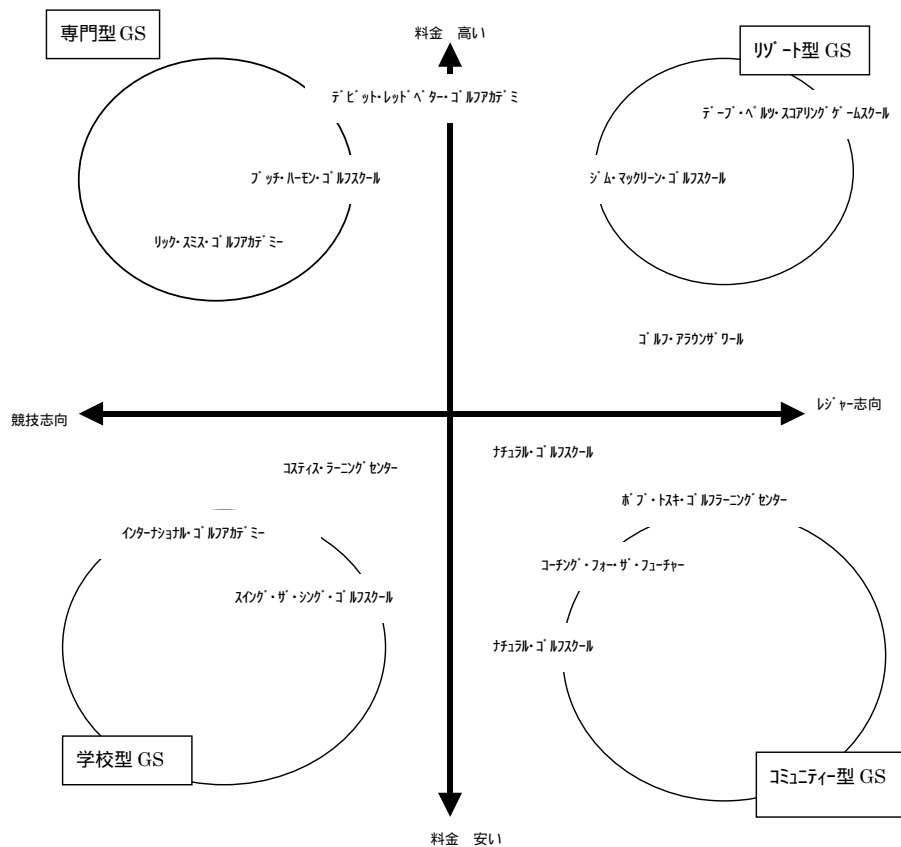
# 付録 2

ティーチングプロインタビュー集

## トップインストラクターの共通点

インストラクター名	スクール名	所在地	P G A メンバ ー	博 士 号 取 得 者	ゴ ル フ ダ イ ジ エ ス ト ベ ス ト 5 0	ゴ ル フ マ ガ ジ ン ベ ス ト 1 0 0	マ ニ ユ ア ル 重 視	ド リ ル & 副 教 材 の 多 様	メ カ ニ カ ル 重 視	フ ィ ー リ ン グ 派	ツ ア ー プ ロ 経 験 者	
1 デビット・レッドベター	デビット・レッドベター・ゴルフアカデミー	世界各地52箇所										1
2 ビーター・コスティス	コスティス・マッコード・ラーニング センター	アリゾナ州										2
3 ゲーリー・ワイレン	ゴルフ・アラウンサ・ワールド	フロリダ州										3
4 リック・スミス	リック・スミス・ゴルフアカデミー	ミシガン州										4
5 デーブ・ベルツ	デーブ・ベルツ・スコアリング ゲームスクール	コロラド州										5
6 ボブ・トスキ	ボブ・トスキ・ゴルフラーニング センター	フロリダ州										6
7 ブッチ・ハーモン	ブッチ・ハーモン・ゴルフスクール	ネバダ州										7
8 ジョー・ティール	インターナショナル・ゴルフアカデミー	ワシントン州										8
9 ジャック・カーゲンダル	ナチュラル・ゴルフスクール	イリノイ州										9
10 モー・ノーマン		カナダ										10
11 リック・マッコード	スイング・ザ・シング・ゴルフスクール	オハイオ州										11
12 ウォーリー・アームストロング		フロリダ州										12
13 ジム・マックリーン	ジム・マックリーン・ゴルフスクール	フロリダ州										13
14 ボブ・ルーテロ		バージニア州										14
15 エド・コットレル	ナショナル・ゴルフスクール	ノースカロライナ州										15
16 リン・マリOTT	コーチング・フォー・ザ・フューチャー	アリゾナ州										16

## ゴルフスクールマトリックス





#### デビッド・レッドベター

( David Leadbetter : David Leadbetter Golf Academy )

1952 年、イングランドに生まれる。80 年に P G A オブアメリカビジネススクールを卒業後、ティーチングプロとして活躍。ニック・ファルドをはじめ、ニック・プライス、アーニー・エルスらをメジャーチャンピオンに育て上げた。

いわゆるボディースイング。手首などの小さな筋肉を使わず、体の大きな筋肉を使うことで、コントロールされたスイングになると教える。そのためアスレチックスイング理論といわれる。

クラブヘッドのスピードと方向性は、体でコントロールされるわけだが、アベレージゴルファーのほとんどは、手先を使いすぎて逆に、クラブヘッドのコントロールを難しくしている。

両手、両腕は体に対して受動的に動くべきで、大きな筋肉が両手、両腕の小さな筋力をコントロールするとき、ショットが安定度を増すという。体のあらゆる部分を、両手、両腕、クラブと正しく連結し、順番どおりに動かしていくことで、ダイナミックな動きが生まれるのだ。

アスレチックスイングの基本は、グリップを含めた正しい姿勢にある。バックスイングでは右足を軸、ダウンスイングでは左足を軸とする 2 軸上で、ボディースイングすると考える。バランスのとれた回転運動を基本と考えるため、飛距離よりも方向性を重視したスイングだといえる。

インタビューでの着眼点：

1. 「好きこそものの上手なれ」と言う様に、仕事を天職と考えている点だ。  
(教えることの幸せを感じてレッスンしている)
2. とにかく熱心さが伝わる。(尽くす事により信頼関係が生まれる)
3. 強いものやツキのある人間に人は集まる。(自分のツキを人から貰う)
4. ネームブランド展開が商品力を高める。(教え子がメジャー優勝)
5. 真面目さと真摯な態度が人間力を高める。(常に学ぶことの重要性を説く)



## ピーター・コスティス

(Peter Kostis : Kostis-McCord Learning Ctr.)

1947 年、米国メイン州に生まれる。ハンプシャー大学卒業後、ティーチングプロに。ボブ・トスキスクールのヘッドインストラクターを経て、現在はニクラウス、カクカッベキア、トム・カイトら 20 名近くのツアープロを教える。米国ゴルフ界きっての理論家でトーナメント中継のコメンテーターとしても有名。

タイトリストの契約インストラクターとして、深堀圭一郎、奥田靖己、福沢孝

昭プロ等の日本人ツアープレイヤーのサポートも行ってきた。毎年のハワイでのキャンプは10年以上前から行われており、彼の明快なレッスンは参加者から高い評価を受けていた。

特にパッティングのレッスンでは、レーザービームを使ってパターのフェースの向きをチェックしてプレイヤーの感覚と実際の向きのギャップを修正する等、目から鱗が落ちるような道具も多用されていた。

インタビューでの着眼点：

- 1． 人間の感覚に頼らない客観的な視点（工学的）で物を見る。（副教材を使用して客観的にプレイヤーに分からせる）
- 2． プレイヤーとのコミュニケーション能力が大切。（レッスンの目的とそれによる結果を明確にしたうえで、プレイヤーに納得してもらう）
- 3． どんなプレイヤーに対しても公平な態度でのぞむ。（分け隔てなく接することの大切さ）
- 4． ビデオカメラの効果的利用。（客観的な判断材料の重要性）
- 5． 裏方さんへの気遣い。（主役以外の人にも存在感を与える）



ゲーリー・ワイレン博士

（Dr. Gary Wiren）

オレゴン大学でゴルフ理論の博士号取得後、PGA の教育本部長に就任。「PGA ティーチングマニュアル」を完成させる。

ボールの飛び方に影響するものが5つあるというのが、ゲーリー・ワイレン

の考え方。(ボールの飛球法則) それは1. ヘッドスピード(インパクトでのヘッドスピードが、ボールの飛距離に影響する) 2. 打点の正確さ(クラブのスイートスポットの近くで、どれだけボールを捕らえるかで飛距離が決まる) 3. ヘッド軌道(インパクト前後のヘッドの動きが、ボールの飛び出し方向に影響する) 4. クラブフェースの向き(インパクトでのフェースの向きが、ボールの曲がり具合を決める) 5. クラブヘッドの入射角度(ヘッドの入射核が、ボールのスピンの影響する。そのスピン量が、飛距離にかかわってくる)

ボールの硬さやクラブのロフトなどの道具の問題や、気温、湿度、風などの自然環境もボールの飛びに影響を与える。しかし、同じクラブ、同じ自然条件なら、ボールの飛びに影響するのは前述した5つだけだ。

ボールの飛び方を見るだけで、インパクト時のフェースの向きを当てられるとワイレン博士はいう。例えば、左に飛び出してスライスした球は、ヘッドがアウトサイドインの軌道で、インパクトでのフェースの向きがオープンだということになる。ここからグリップ、ポスチャー、スイングの間違ひを見ていくことになるのだ。

インタビューでの着眼点：

1. ゴルフをスイングではなく、ボールの飛び方から見てティーチングに生かした。(発想の着目点の大切さ)
2. 理論を体系化し、マニュアルとして普及させた。(真理の追求とその公表の大切さ)
3. 全米初のゴルフ理論博士としてのパイオニア的存在を確立する。(第一人者としてのマーケティング戦略の成功事例)
4. 「PGA ティーチングマニュアル」のバイブル的存在。(権威ある出版物の影響力の強さの事例)
5. ティーチング副教材の発注代行システムによるインストラクション機能の向上(クラブ以外の販売ツールをシステム化した成功事例)





## リック・スミス

(Rick Smith : Rick Smith Golf Academy)

ミシガン州のツリートップリゾートのディレクター。1996 年ゴルフマガジン社ベスト 100 ティーチングプロに選ばれる。現在、リー・ジャンセン、ジャック・ニクラウスなどを教えている。

正しいポストチャーが出来なければ、ボールは真っ直ぐに飛ばない。ゴルフで一番大切なことは、インパクト時の正しいクラブフェースの入り方というのが、リック・スミスの理論。望ましいヘッドスピードと入射角度、パーフェクトなクラブフェース面が、インパクトで必要だという。

そのためには、まず正しいポストチャー（構え）をすることだ。

直立の姿勢から、ただ膝を折るだけでは、状態の前傾がなく、棒立ちになる。これではバックスイングでインサイドにクラブを引きやすく、その反動で、ダウンスイングの軌道は、アウトサイドからになる。

正しい構えは、尻を後ろに出す姿勢をとり、上半身を前傾し、背骨の角度を保ちながら膝を軽く折る。これで理想的なスイングプレーンを作ることが可能となる。

次に重要なのが、アライメント（体の向き）。正確に構えるために、2 本のクラブを地面に平行に置くが、1 本がボールライン（ターゲットライン）、もう 1 本が、ボディーラインとなるようなする。そのクラブに対して、フェースをターゲットのスクエアにとり、足、膝、腰、方、目線を、ボディーライン上に構えることで、ターゲットに対して平行になるようなする。

正しいポストチャーがとれなければ、どんな素晴らしいスイングをしても、目標にボールは飛んでいかないという事だ。

インタビューでの着眼点：

- 1． 自分を商品として高める努力を怠らないこと。（自分の能力よりも更なる上を目指して、仕事をする）
- 2． 顧客がネットワークとなり更なる広がりとなる。（顧客が顧客を呼ぶ現象）
- 3． プリゼンテーションの大切さ。（コミュニケーション能力と表現力の重要性）
- 4． 攻めの戦略。（範囲を限定しない攻めの姿勢）
- 5． 徹底したアフターフォロー。（顧客満足度を高める重要性）



## デーブ・ペルツ

(Dave Pelz : Dave Pelz Scoring Game School)

科学者としてNASAで働く。プロ入り後は、特にショートゲームに関して研究し、多くのツアープロが彼にアプローチやパッティングを習っている。ショートゲームに関しては、世界的に有名。

デーブ・ペルツは長年にわたって、ゴルフのボール、道具、プレーヤーの体の動きなどを研究し、いろいろな実験をしてきた。その結果、ゴルフの65パーセントのショットが、100ヤード以内で行われていることを発見、ショートゲーム（バンカーショット、パッティングを含む）を専門に教えている。

彼はアプローチショット（フィネスショットと呼ぶ）のボディーターンを理解することが必要と説く。フルショットでは、パワーを生む為に肩と腰の回転差（体のコイル）がいる。しかしショートゲームでは、パワーはいらないので、肩と腰が一体となる回転運動（アプローチのボディーターン）が必要だという。

アベレージゴルファーに多い、手先主体のアプローチショットより、ボディーターンスイングのほうが、プレッシャーのかかった時の安定度が増すためだ。

またボールポジションも重要という。フィネスショットでは、クラブヘッドでクリーンにボールを捕らえることが大前提。したがって、ボールの位置は、必ずスイングの最下点よりも内側、右足の踵の前に置く必要がある。

パッティングで重要なのは、目標の真下にボールを置くことと、肩の真下にグリップがくる構えを作る点だ。これでパーゲットラインに対して、真っ直ぐのストロークが可能になる。

インタビューでの着眼点：

- 1． 科学的な実験やデータ収集によって説得力を増すことが出来る。（抽象的な理論よりも受け入れられやすい）
- 2． ショートゲームに特化したゴルフレッスン領域を構築した。（ニッチな市場の想像）
- 3． トッププレーヤーをターゲットにした高価格戦略をとり、成功を収める。（ターゲットセグメントの成功事例）
- 4． 特許や肖像権等の知的所有権戦略をとる。（書籍、ビデオ、練習器具やトレーニング道具等の販売戦略）
- 5． ゴルフ界におけるブランド戦略を実施。（全米を中心にデーブ・ペルツショーとゲームアカデミーを展開）



## ボブ・トスキ

(Bob Toski : Toski-Battersby Golf Learning Center)

ゴルフ殿堂入りをした最初のプロ。40 年以上にわたりゴルフのティーチングプロとして活躍した。特に日本でのゴルフレッスンにおける役割は大きく、先駆者的存在である。

彼は、レッスンの時、ゴルファーに対して 3 つの A を確認するという。すなわち 1 . Ability ( 能力 ) 2 . Ambition ( 意欲 ) 3 . Attitude ( 態度 )。レッスンは、往々にしてこちらからの一方通行で終わるケースがあるのだが、常に相手の反応を見定めた上で、相互にやり取りが必要となってくる。まずゴルファーの目的を見間違えると、いくら良いレッスンをしていても、独りよがりになってしまうのだ。例えば、差し迫った試合に対処する方法を聞きに来ているゴルファーに対して必要なのは、スイング面でのレッスンではなく、メンタル面のサポートであることは、言うまでもない。また、同じゴルファーについても、その成長段階で、助言の手法や方法が変わってくる。能力にかけ離れた課題を与えることは、ゴルファーのやる気を阻害することとなるからだ。

### インタビューでの着眼点：

- 1 . こちらが熱くなれば、相手も熱く返してくれる。( まず自分が熱心に、直向にゴルファーに接する )
- 2 . 学べば学ぶほど自分の無知に気が付く。( 謙虚な姿勢 )
- 3 . 轉身することの難しさを実践。( ツアーからレッスンへの轉身 )
- 4 . ハンズオンレッスンの大切さ。( ゴルファーに手を添えて体感させてあげる )
- 5 . トリックショットを見せる。( 驚きと楽しさの演出 )



## ブッチ・ハーモン

(Butch Harmon : Butch Harmon Golf School)

ネバダ州ラスベガスのリオセコGCにて「ブッチ・ハーモンゴルフスクール」を開講。主な生徒にタイガー・ウッズ、グレッグ・ノーマン、デービス・ラブなど。

ブッチ・ハーモンは、とにかく人を楽しませることを心掛ける。特に最初のレッスンでは、ゴルファーは緊張することが多い。日本人の場合は特にそうであろう。私が受け持った日本人ティーチングプロを対象とした講習会においても、彼が最初に行ったのは「アイスブレイク」であった。日本語では耳慣れない言葉であるが、ようするに雰囲気や和ませることである。そのための小道具まで用意していたのだ。ちょっと下品な写真だが、巨大な一物がついている子供の全裸の写真を取り出し、局部を指で隠して、自分の子供の頃の写真だと言う。思わず覗き込んだ時に隠していた指を動かして、驚かすという、茶目っ気一杯のことをするのだ。このことからわかる様に、とても気さくで笑顔の耐えないどこにでもいるようなおじさんと言ったところ。しかし、いったんゴルフスイングを分析させるとその表情は一変して、真剣そのもの。またその分析力、着眼点には恐れ入る。

### インタビューでの着眼点：

1. ティーチングプロとして自身を持ってゴルファーに接すること。(これは、世界のトッププロを指導して、自分の教え方に不安に陥ることがあるのだが、自分自身を疑い始めたら、相手に対して説得力のあるレ



- ッスンが出来なくなるからだ。)
- 2 . とにかくゴルファーとの人間関係を大切にする。(伝えることも信頼関係があればこそ。)
  - 3 . 苦手のクラブを克服させる。(得意なクラブばかりを練習するゴルファーが多い。弱点の強化が大切。)
  - 4 . クラブヘッドが動く方向に体重を移動させる。(体重移動が出来ていないゴルファーが多い。)
  - 5 . スイングのリズムとテンポを大切にしよう。(トップオブスイングで日取り肩が回りきる前にスイングを切り返すゴルファーが多い。)



### ジョー・ティール

( Joe Thiel : International Golf Academy )

1971年からティーチングプロとしての活躍を開始、パク・セリ、バル・スキナー、サリー・リトル、湯原信光、鬼沢信子ら過去 200 人以上のプロを教える。一方で自ら米国ワシントン州に 3 つのゴルフコースを所有し、アマチュアにもレッスンしていた。90 年にトゥルジットゴルフスクールを開講、93 年に 15 年間教えた日本人へのティーチングをまとめた「インストラクティング ザ

ジャパニーズ ゴルフスチューデント」を USPGA に発表し、同協会発足以来 117 番目のマスタープロフェッショナルとなる。USPGA のプロ、インストラクターを対象にした各種セミナーの講師を務めながら、校長であるインターナショナルゴルフアカデミーの授業もこなす。現在は同州オリンピア市在住。

インタビューでの着眼点：

- 1 . 日本人は研究熱心だが、マイナス思考すぎる。(プラス発想で楽天的に考える必要性)
- 2 . 練習の為の練習ではなく、ラウンドで役立つ練習が重要。(実際に使えなければ意味がない)
- 3 . 「バンドエイドレッスン」では上達は望めない。(矯正指導から育成指導へ)
- 4 . ゴルフスイング偏重のスクールから脱皮が必要。(ゴルファーのトータルケアが必要)
- 5 . レッスンの方が練習場からゴルフコースへ。(プレースタイルまでもケアする)



ジャック・カーケンドル

(Jack Karkendal : Natural Golf School)

大学で物理学を専攻。会社員からプロに転向。1996 年にアメリカゴルフマガジン社のベスト 100 ティーチングプロに選ばれる。ハンマー打法は、最近ツア

ープロにも注目されている。

ナチュラルゴルフスイングとは、ゴルフをプレーする為に科学的に立証された、よりシンプルで体にやさしい、アメリカの新しいゴルフ理論である。その理論は、物理学者のジャック・カーケンダルによって提唱され、世界一のボールストライカーのモー・ノーマンによって具現化された。1994 年の 12 月にアメリカニューオリンズで開催された、PGA ティーチング & コーチングサミットにおいて、モー・ノーマンが世界一のボールストライカーとしての紹介され、講演が行われ、広くこの理論が認められた。

今までの伝統的なゴルフスイングであれば、右手のグリップをフィンガーで握るために、スイング中に 2 つの軸（右腕とシャフト）と 4 つのてこ（シャフト、手、前腕、上腕）が生じる。つまり、プレーヤーは、スイング中は、それぞれの横回転と縦回転の複雑な動きをマッチングさせ、背骨までも伸ばすようにして、スイング面を調整するように行われなくてはならない。限られた人では毎回このような複雑な動きを正確に繰り返すことが出来ない。

しかし、ナチュラルゴルフスイングでは、ハンマーを握るように、右手の平で握ることを基本としている。こうすれば、右腕とシャフトは一体化し、一つのスイング円周上を回転することになり、フィンガーグリップに固有の複雑な動きを省くことが出来る。

また、ナチュラルゴルフスイングは、人間の体の自然な動きによるスイングが出来る為、腰や肘、肩などの故障が少ないというメリットもある。

インタビューでの着眼点：

- 1 . 今までの固定概念に縛られずに、斬新な発想で物事をみる大切さ。（最初から色眼鏡で見ない）
- 2 . 生きたモデルを示すことで説得力を高める。（世界一のボールストライカーのモー・ノーマンの存在）
- 3 . クラブ販売をゴルフスクールと一緒にマーケティングした。（既存のゴルフメーカーと差別化展開）
- 4 . ハンマーという日常の道具と動作をゴルフに適用。（アイデアとイメージ戦略の確立）
- 5 . 逆転の発想。（回転のゴルフスイングから右手中心のゴルフスイングへ）





## モー・ノーマン

( Moe Norman )

世界一のボールストライカーとして、有名。リー・トレビノは、ベン・ホーガンやバイロン・ネルソンを含めても、世界一のボールストライカーは、モー・ノーマンであると断言する。ケン・ベンチュリーは、彼をパイプラインモーと呼んだ。

1969年にカナダのトロント郊外で行われたエキジビションで、モー・ノーマンはサム・スニードと共にラウンドした。240ヤード先に川が横切っているパー4のホールで、サム・スニードは川の前で刻んだのに対して、モー・ノーマンはドライバーを握って打とうとしていた。サム・スニードがここは刻みのホールだとモー・ノーマンに言うと、彼は川の真ん中にある橋を狙っていると言ってティーショットを打った。ドライバーから放たれたボールは、狙い通りに橋を渡って向こう岸に転がって行った。そんな逸話が多い。

少年時代に交通事故に合い、それがきっかけで自閉症になる。結果的に一人で出来るゴルフに没頭する。ホールインワンが18回、43回のコースレートを樹立し、内59のストロークが三回。62歳のときに59のストロークで、世界最年少のエッジシュートとなる。

### インタビューでの着眼点：

- 1 . 純粹に物事に打ち込めば、大成する。(一つのことに専念することの大切さ)
- 2 . 自閉症からの克服は、自分の得意分野を作ること。(クラブを握れば自分の舞台という感覚)
- 3 . 自分のスタイルを大切にする。(他人の言葉に惑わされずに、自分の信念を貫く)

- 4 . 自信が確信となり回りを説得できる。(大勢は、パイオニアに従う)
- 5 . 視覚に訴えることの大切さ。(言葉よりもデモンストレーション)



#### リック・マッコード&ディック・ファーリー

(Rick McCord & Dick Furry : Swing The Thing Golf School)

50年代にD.ファーリーが、スイング論を確立。パートナーのR.マッコードとともに、米国のオレンジレーク CC で、スイング・ザ・シング・ゴルフスクールを開講している。

正しいスイングは、ヘッドかグリップエンドがターゲットラインを指す。スイング・ザ・シングでは、スイングを4つに分けて教えているが、その中でも、スイングプレーンを重要視している。

その4つとは、1．プリスイング(グリップ、アライメント=体の向きなど) 2．ハンドエデュケーション(手首の使い方) 3．スイングプレーン 4．ピボット(体重移動と体の回転)だ。

グリップは、クラブヘッドの重みを感じられるくらいに、柔らかく握ることが重要という。アライメントは、まずクラブフェースを目標に合わせ、それから体の向きをターゲットライン(目標とボールラインを結んだライン)と平行に取るようにする。いきなり体の向きをターゲットに合わせると、実際には右を向いていることになる。

2．は、手首の使い方のトレーニング。ゴルフでの手首の使い方は、日常の動かし方と違うので、練習しなければ分からないのだ。例えば、地面に置いたタイヤを、クラブフェースがタイヤとスクエアに当たるように叩くことで、手首の強さと動き方が理解できる、と彼らはいう。

スイングプレーンで重要なのは、スイング中、クラブヘッドかグリップエン

ドのどちらかが、ターゲットラインを常に指しているということだ。

インタビューでの着眼点：

- 1． 教え方の理論（スイング・ザ・シング）を全面に出したスクール展開の成功事例。（人物ではなく、理論を全面に出す）
- 2． 研究者と具現者が、それぞれの領域を担当する。（資本と経営の分離のようなゴルフスクールのスタイル）
- 3． 強烈な印象を与えるモニュメントをアピール。（スイングプレーンボードをスクールの特徴とする）
- 4． 海外展開の戦略事例。（日本スクール立ち上げ業務）
- 5． レクチャーと実技の総合スクールの実施（理論と実践をスクールで展開）



ウォーリー・アームストロング（Wally Armstoronng）

1945 年生まれ。米国コネティカット州出身。12 歳からゴルフを始め、アマチュアで活躍。フロリダ大学時代はオールアメリカンにも選ばれる。70 年にプロ転向し、74 年から P G A ツアーで活躍。現在は家庭用品などを教材に使った独自のレッスン理論に基づいて世界中でクリニックやセミナーを行っている。著書やレッスンビデオもユニークでわかりやすいと人気が高い。ジュニアを対象にゴルフ入門のためのスナッグゴルフの開発、普及に携わる。

スイングの研究が進むにつれて、ゴルフレッスンもどんどん複雑になっていこうとしている。だが、いつでも一番知りたいのは「どうすればミスなく真っ直ぐにボールを飛ばせるか」というシンプルな問題であろう。かれは、「身近にある小道具を教材（ティーチングエイド）にして簡単なドリルを行うだけで、自然と正しいスイングが身に付けられる。」と言っている。

スイングはサークル（円状）であるという感覚を覚えるために、フラフープ

を使う。

ゴルフボールは、地面に接している為に、どうしてもゴルフクラブを上から叩きつけるようなスイングになってしまうゴルファーが多く見受けられる。スライスしたり引っ掛けたりするミスのほとんどは、こうした間違ったスイングによるものです。そこでフラフープを使って体の中心にセットし、スイングがサークル状であることをイメージしやすくします。そしてスイング面にセットされたフラフープに沿ってバックスイングし、フラフープに沿って振り抜く円運動を体感してみます。ゴルフスイング中、体の動きに意識を向けるゴルファーが多いのが現状だ。しかし、体の動きに意識を向けると、スムーズな動きがなくなり、動作がぎこちなくなる。従ってフラフープのような視覚に訴えることが出来る道具を利用することにより、スイングのイメージを持つことを助けることが出来る。ウォーリー・アームストロン氏の場合、日常品を道具等として使うことによりスイングのイメージ作りを助けるレッスンに長けている。



左の写真は、ゴルフクラブヘッド部分に「足型」のパネルをはった小道具だ。バックスイングとフォロースルーで「つま先が上を向く」とイメージをすれば、自然と腕が回転して理想的な動きが出来るというものだ。特にスライスで悩んでいるゴルファーには、フォローする一でつま先が上から更には後ろに向くようにすれば、

クラブフェースが自然と回転しやすくなり、スライスが矯正できる。

フラフープや足型以外でも左の写真のような日用品を中心とした小道具（ティーチングエイド）を使うことにより、視覚に訴えて、イメージが持ちやすいレッスンを実践している。

インタビューでの着眼点：

- 1 . ゴルフスイングは理論から入らずに、視覚に訴える。(特にジュニアに対しての注意を引く方法として有効)
- 2 . イメージを持つことを助けるティーチングエイド多用する。(身近な日用品を使う)
- 3 . 楽しませて、見せて、理解させて、実行できるレッスンを心掛ける。(ゴルファーのヒントになる引き出しを多く用意する)
- 4 . スイングはサークル(円状)(フラフープがイメージをわかせるのに役立つ)
- 5 . 自分で実演でき、チックできるドリルを多用する。(ゴルファーが一人で出来る様にさせる)





## ジム・マックリーン

( Jim McLean : Jim McLean Golf School )

1994 年 U S P G A のティーチャー・オブ・ザ・イヤー。トム・カイト、ブラッド・ファクソン、ピーター・ジャイコブセンらを教えている。

ジム・マックリーンが提唱する X ファクターは、どうすれば飛ばすことが出来るかに注目した理論だ。「ゴルフスイングでは、膝、肩、腰、頭の 4 つの回転がある。膝を腰の約半分回転し、肩は腰の 2 倍回ることによって最大限の飛距離を出すことが出来る」とジム・マックリーンは強調する。

この中で特に肩と腰の回転差（ギャップ）がパワーの源になる。例えば、ジョン・デーリーはかた 114 度、腰 66 度とその差は 48 度。対して、チョップ・ベックは、トップでの肩の回転が 98 度、腰は 60 度で、その差 38 度。96 年のドライビングディスタンスじゃ。ベック 88 位、デーリーは 1 位。この差が大きければ大きいほど飛距離が出るのは、この結果からも分かるはずだ。ギャップを大きくするには、柔軟性が基本となる。これは、毎日のストレッチをすることでクリアできるが、体が柔らかい女性が飛ばないように、柔軟性だけでなく土台となる、下半身の強さが必要だ。肩を回しても、腰も一緒に回っては今がない。理想的な体の回転は、トップスイングで膝が 25 度、腰が 50 度、肩が 100 度、頭が 25 度の状態であるとマックリーンはいう。

### インタビューの着眼点：

- 1 . 今までの経験則をデータとして統計的に管理し、それを基にして理論を導き出す。( 感覚的なレッスンからの脱皮。 )

- 2 . ゴルファーは浮気症ということを認識する。(色々なティーチングプロを渡り歩く性質がある。)
- 3 . 良い人材は、人種やバックグラウンドに関係なく、色眼鏡で見ない。(自分の力となるスタッフは、身近にいることが多い。)
- 4 . 誰に対しても真摯な態度で接する。(地位や身分に関係なく、一個人として接することの大切さ。)
- 5 . スタッフ間相互の連携の大切さ(同じ職場で働くスタッフの意思統一を図る。)



#### ボブ・ルーテロ博士

(Dr. Robert Rotella)

スポーツ心理学の権威。カナディカ大学でスポーツ心理学の博士過程を終了し、現在バージニア大学スポーツ心理学の教授。トム・カイト、ニック・プライス、デビッド・フロスト、ジョン・デーリーらの多数のプレーヤーをサポートしている。女子のプロでは、パット・ブラッレー、ジェーン・ゲディス、ロージー・ジョーンズらが博士の教え子。

田中秀道プロが、1995年の日本のゴルフ界でシンデレラボーイになったのをきっかけとして、メンタルトレーニングが注目された。しかしアメリカでは15年ほど前からスポーツ心理学者のサポートを受けることがトッププロとしては当たり前のことであった。その中で、中心的な存在がルーテロ博士であることは間違いない。

「いつでも主役はプレーヤーであり、最も大切にするのはゴルファーの意思

だ。」と言うようにサポート役に徹して、一人一人のからもつれた糸を研ぎほぐすように聞き役としてのスタンスを取る。「たかがゴルフ、されどゴルフであるが、各人の中でのゴルフの位置付けを鮮明にすることから、全てが始まる」という博士の言葉に引き込まれた。「トッププロと普通のプロの違いは、どんな時でも邪念なく、目標だけのイメージが頭の中に鮮明にある」簡単で当たり前のことが、当たり前にできるようになるのは、難しいものだ。

インタビューでの着眼点：

- 1 . 技術はティーチングプロ、精神面はスポーツ心理学者からアドバイスを受けるのは欧米では常識（専門分野の分業化）
- 2 . ゴルフゲームの90%以上を占めるのが精神的分野。（ゴルフはメンタルなスポーツという位置付け）
- 3 . ターゲットオリエンティッドが一番重要（頭の中は目標のイメージだけを持つ）
- 4 . 目的意識がドライビングフォースになる。（熱い想いを持つことが出発点）
- 5 . 潜在能力を引き出すことがポイント。（サポートする精神を持ち続ける）



エド・コットレル博士

（Dr. Edwin Cottrell : National Golf School）

全米ゴルフ教育者協会理事長。National Golf School 名誉校長。NGF コンサルタント。1987 年ゴルフの再考指導者に与えられる「NGF Joe Graffis Award」を受賞。

National Golf Foundation 米国ゴルフ財団の教育部長として指導者の養成、講習等に尽力される。特に日本との関係が深く、日本ゴルフ財団創設期からゴルフスクールの開発業務、米国でのティーチング&コーチングセミナーへの日本人スタッフの受け入れ窓口として活躍する。

ゴルフスイングでは、構えの重要性を特に説き、ショットの前にはG A S「ガス」をチェックすることを強調する。（ちょうど車の運転の前に「ガス（ガソリン）」が入っているのを確認するのと同様のこと） G A Sとは、 1 . Grip（グリップ） 2 . Aliment（向き） 3 . Stance（構え）の3つのことだ。そのうちのどれか正しくなければ、ナイスショットをしたとしても良い結果が生まれない。改めて基本に戻る重要性を物語っている。

インタビューでの着眼点：

- 1 . 最初から心を開けば通じ合うものがある。（こちらからまず声をかける）
- 2 . いつまでの向上心を持ち続ける大切さ。（ゴルファーの究極の目標は、エッジシュート）
- 3 . 家族を大切にし、自分を大切にしている。（仕事と家庭と自分の時間配分をしっかりと取っている）
- 4 . 人脈を大切にしている。（ネットワークの構築）
- 5 . システムとマニュアルの構築の重要性。（フランチャイズビジネスモデルの実施）





ピア・ニールソン(Pia Nilsson)

1958 年、スウェーデン生まれ。 74 年から 81 年にかけてスウェーデンナショナルアマチュアメンバーとして活躍。81 年に米国アリゾナ州立大学体育学部卒業。83 年から 5 年間は米国 LPGA ツアーに、87 年から 3 年間は欧州女子プロツアーに参戦。通産 8 勝を上げる。

その後、一線を離れて 96 年からは、スウェーデンナショナルゴルフチームのヘッドコーチに就任。アニカ・ソレンスタムをはじめ、世界に通用するトッププレーヤーを多く育て、ゴルフ王国スウェーデンの布石を築く。その功績により 98 年にはスウェーデンのカール・グスタフ 16 世国王より国民栄誉賞を授与される。99 年レッスン・オブザ・イヤーを受賞。

インタビューでの着眼点：

- 1 . 自分の能力に制限を設けない。( ゴルフ 5 4 ビジョンの思想 )
- 2 . レッスンに協業体制を確立している。( リン・マリオットとの体制 )
- 3 . 有名プレーヤーの輩出に貢献している。( アニカ・ソレンスタム他 )
- 4 . イメージ作りを大切にしている。( プリショットルーティーン的重要性を強調 )
- 5 . レッスンにフレキシビリティ ( 柔軟性 ) とインディビジュアルティ ( 個性 ) を重要視している。( 個性を大切し共用しない姿勢 )

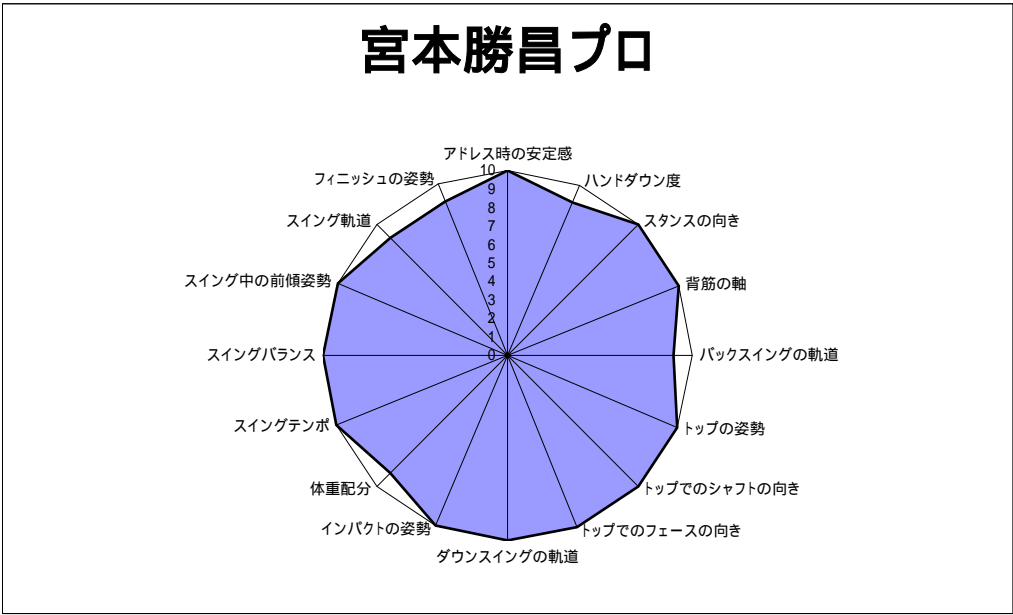
# 付録 3

ゴルフスイングチェックポイント集

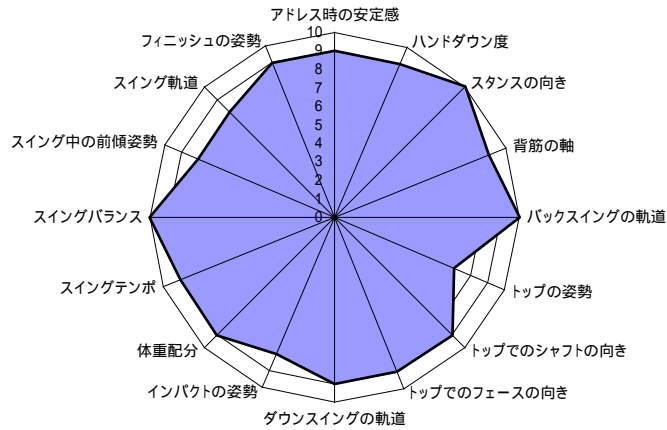
# ゴルフスイングチェックポイント

	名前	02年の賞金ランキング	年齢 03年1月現在	アドレス時の安定感	ハンドダウン度	スタンスの向き	背筋の軸	バックスイングの軌道	トップの姿勢	トップでのシャフトの向き	トップでのフェースの向き	ダウンスイングの軌道	インパクトの姿勢	体重配分	スイングテンポ	スイングバランス	スイング中の前傾姿勢	スイング軌道	フィニッシュの姿勢	合計
1	宮本勝昌	24	30	10	9	10	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	10	9	9	155
2	西川哲	162	34	9	10	10	9	10	10	9	9	10	10	9	9	10	10	9	10	153
3	芹沢信雄	93	43	9	9	10	9	10	7	9	9	9	8	9	9	10	8	8	9	142
4	横田真一	31	31	9	9	9	8	7	8	8	8	9	9	8	8	7	9	9	9	134
5	渡辺司	37	46	8	6	9	7	9	9	8	8	9	9	9	9	9	8	8	9	134
6	中川勝弥	71	27	9	8	9	8	8	8	8	8	8	8	9	8	8	9	8	9	133
7	高橋勝成	143	52	8	8	7	8	7	9	8	9	9	9	9	8	8	8	8	9	132
8	ゾー・モー	32	35	8	8	8	8	8	8	8	8	7	8	9	9	9	9	8	9	132
9	藤田寛之	12	33	8	8	6	9	6	9	8	5	9	9	9	9	9	9	9	9	131
10	細川和彦	44	32	9	8	9	8	8	8	7	8	8	7	9	9	9	8	7	9	131
11	井戸木鴻樹	39	41	8	7	8	7	9	9	9	9	6	9	9	9	9	7	7	9	131
12	東尾理子	61	27	8	8	8	8	9	9	8	8	7	8	8	9	8	8	8	9	131
13	桑原克典	14	33	9	8	7	9	8	6	8	8	8	9	8	7	8	8	8	9	128
14	高崎龍雄	87	38	9	9	10	9	5	9	8	9	6	7	8	7	9	8	6	9	128
15	桧垣豪	98	26	9	8	7	8	8	9	8	8	6	8	7	9	9	8	6	9	127
16	葉莉英	1#	28	9	8	8	9	9	8	8	5	7	8	8	8	8	8	8	8	127
17	朱? ?	37#	34	8	8	9	9	8	9	7	8	8	8	5	6	7	8	7	8	123
18	平瀬真由美	22	33	9	8	8	9	7	5	7	8	7	8	8	8	8	6	8	9	123
19	西田智慧子	40	36	8	7	8	9	7	8	7	7	6	6	8	8	8	8	7	9	121
20	日下部光隆	102	34	8	7	8	7	7	6	8	8	7	7	8	8	8	7	7	9	120
21	中村通	158	52	9	5	7	7	10	7	5	7	6	5	7	8	7	6	8	8	112

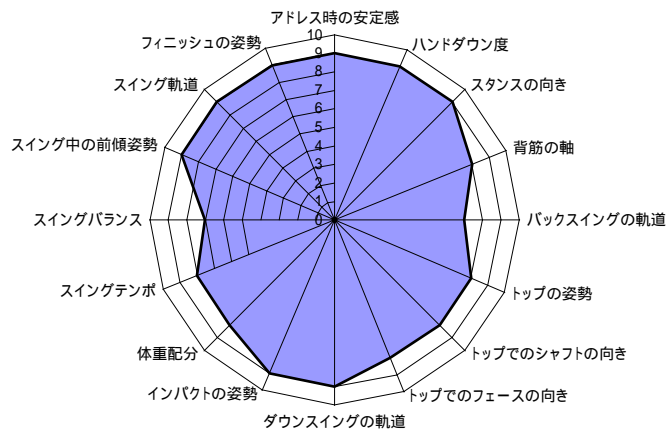
1#と37#は中国ゴルフツアー賞金



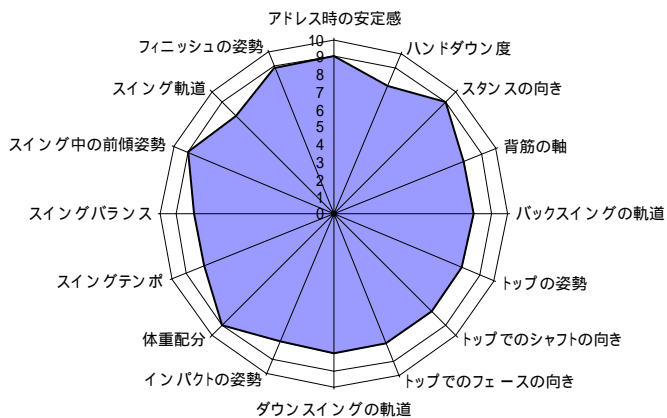
## 芹沢信雄プロ



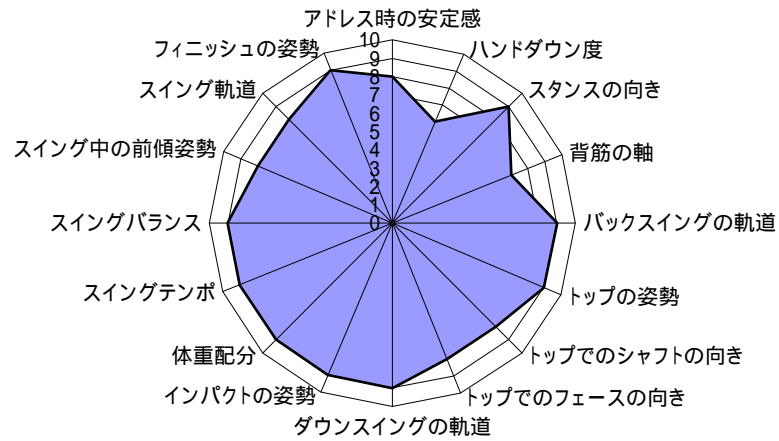
## 横田真一プロ



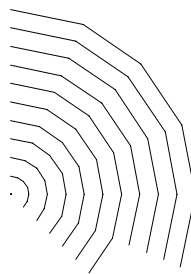
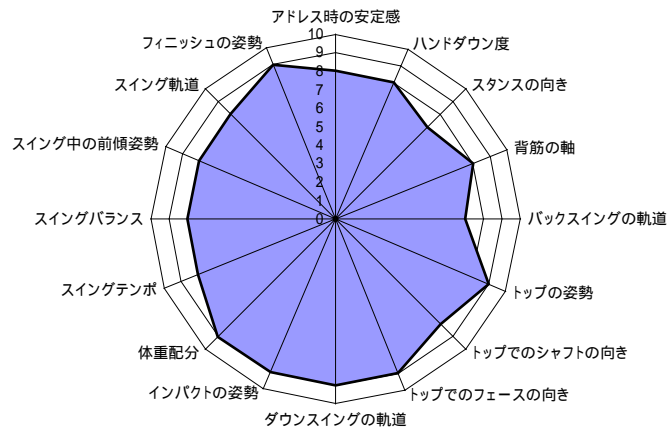
## 中川勝弥プロ



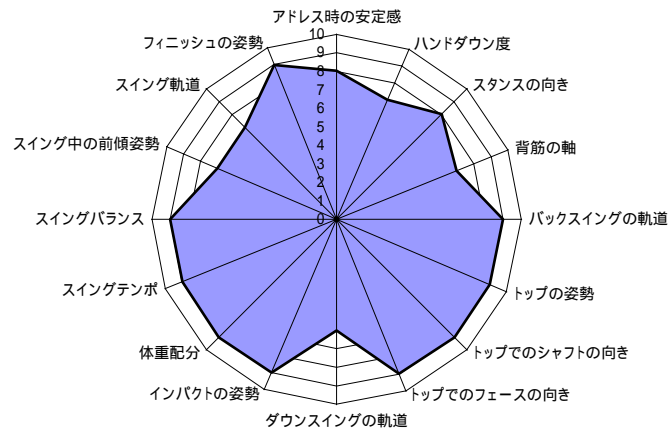
## 渡辺司プロ



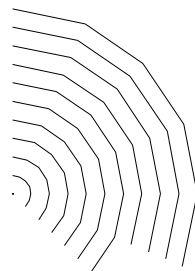
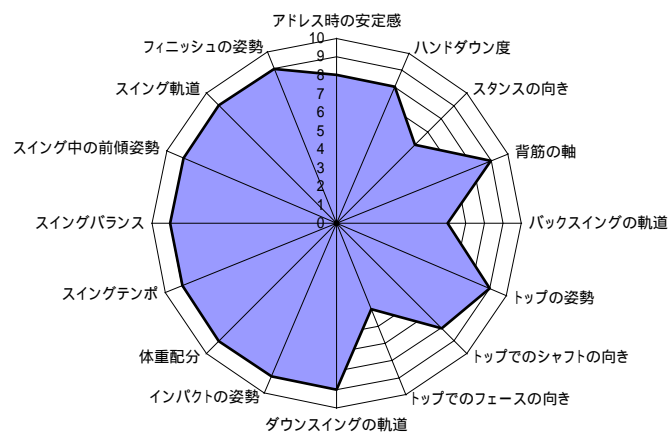
## 高橋勝成プロ



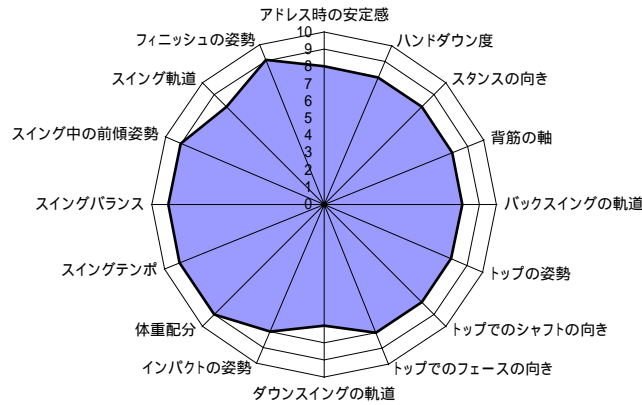
## 井戸木鴻樹プロ



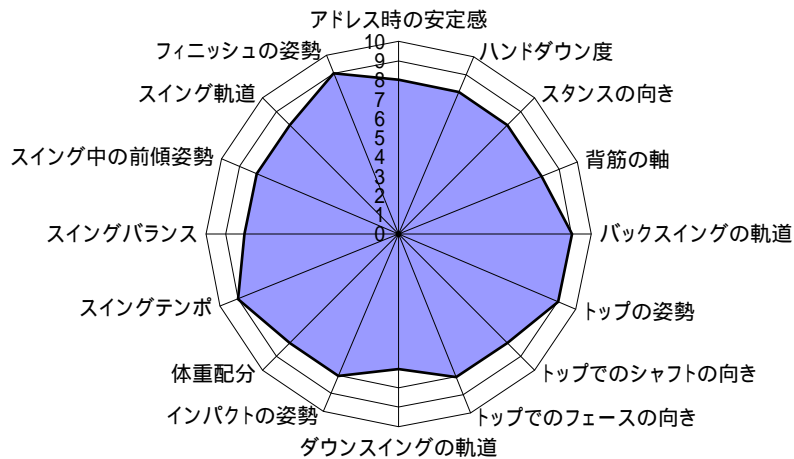
## 藤田寛之プロ



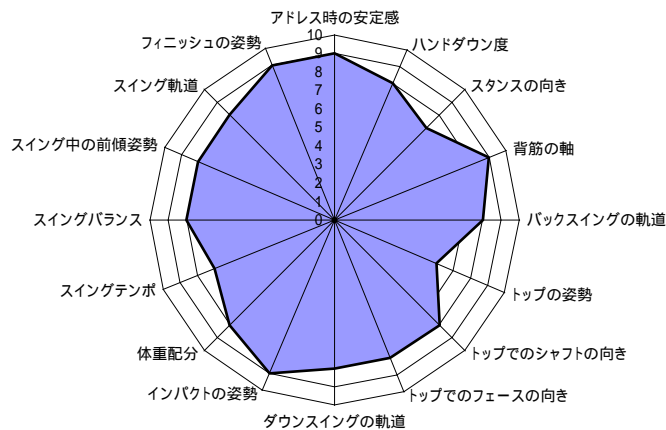
## ソー・モープロ



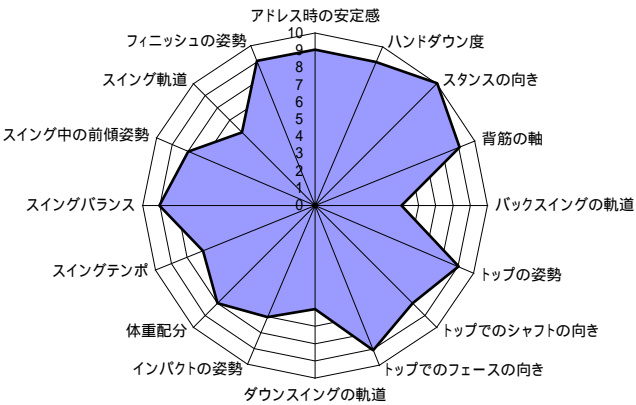
## 東尾理子プロ



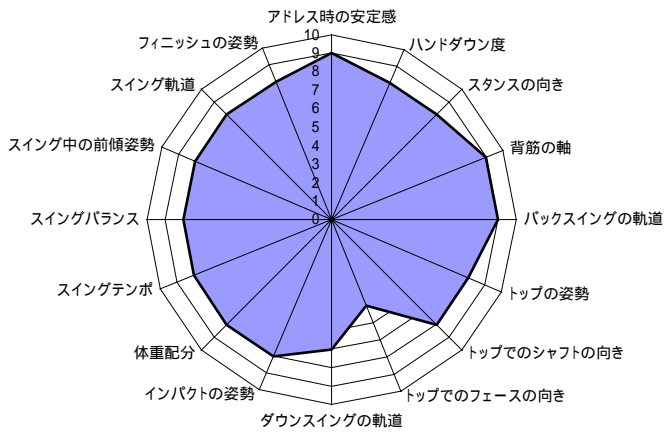
## 桑原克典プロ



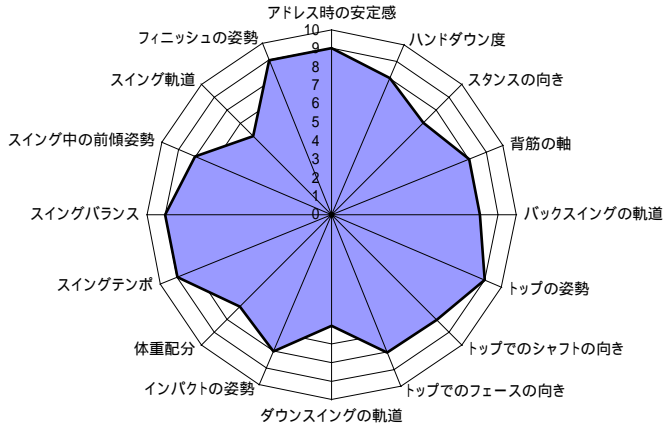
# 高崎龍雄プロ



# 葉莉英プロ

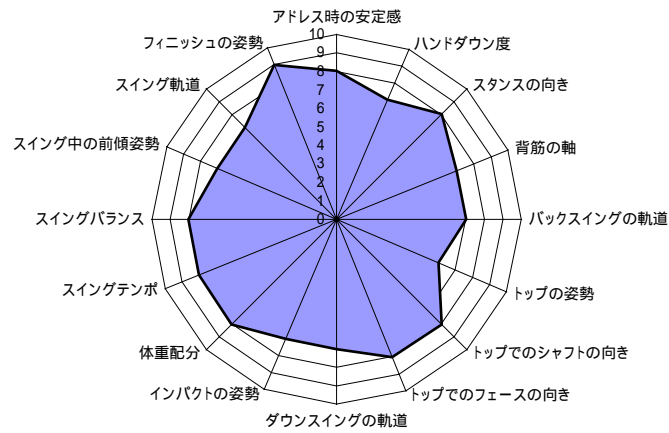


# 桧垣豪プロ

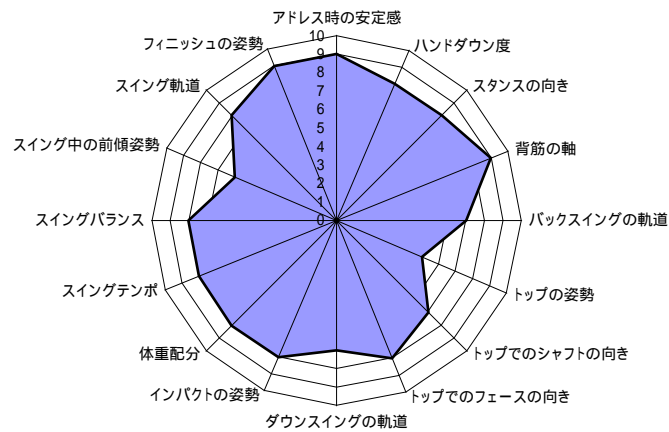




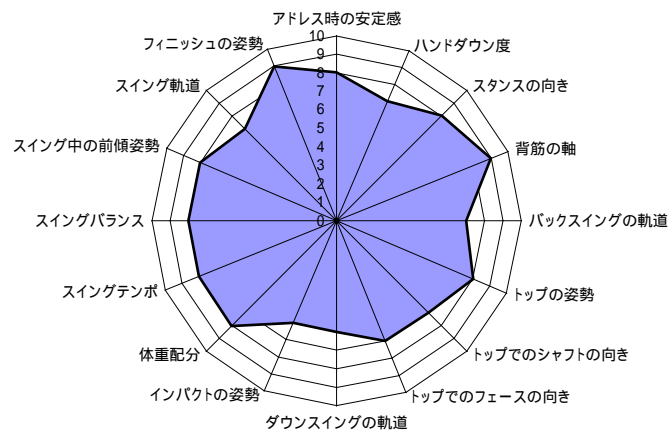
## 日下部光隆プロ



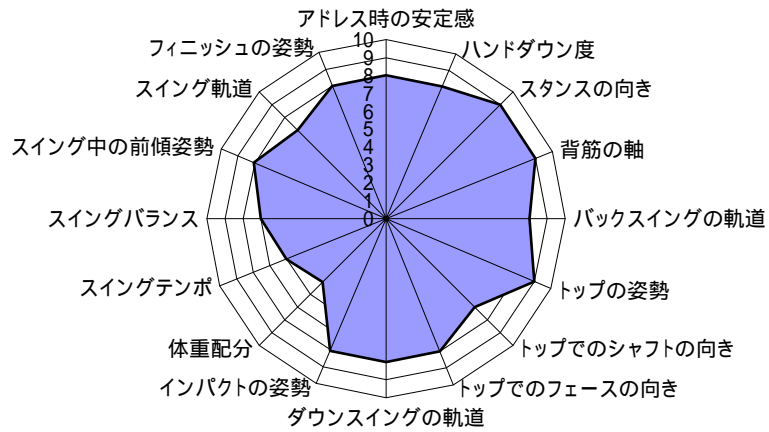
## 平瀬真由美プロ



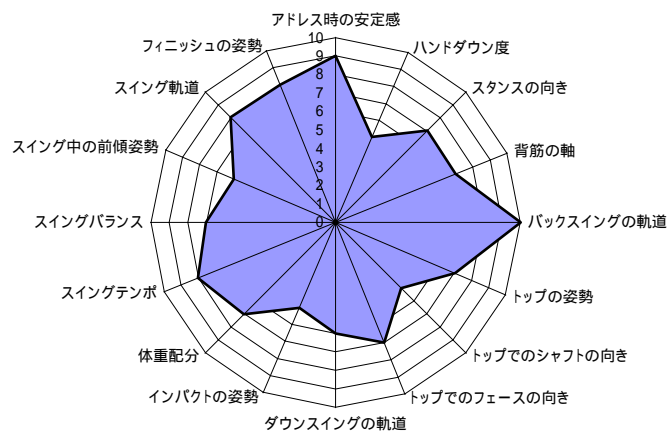
## 西田智慧子プロ



## 朱孩孩プロ



## 中村通プロ



## 谷口徹プロのスイングとチェックポイント



とにかくシャフトプレーン(シャフトが描く軌道面)の素晴らしいゴルフスイングです。一般的にアドレス時のシャフト面とインパクト時のシャフト面の間にスイング中、シャフトが納まるのがスイングプレーンの基本となる(写真上の 2 本の青線)。バックスイングとトップでのクラブヘッドの位置もスクエア - の状態で理想的です。独特なスイングに見えますが、基本に忠実なクラブの軌道です。

## 清田太一郎プロのスイングとチェックポイント



アドレス  
スイングで  
段右から  
がありま

ップオブス  
じ線内で上  
外に上がる傾向  
理想的です。

## 川岸良兼プロのスイングとチェックポイント



豪快なゴルフスイングです。GOOD! しかしフォロースルーでのクラブフェースの向き（下段右から2枚目の赤丸ない）をチェックすると、地面を向いているのがわかります。これはダウンスイングの時点でフェースが開き気味（上段右端の赤丸内）になっているために、手首を使ってフェースを返す動作がある為の反動なのです。フェースローテーションの少ないスイングを心掛ければ良いでしょう。

## 藤田寛之プロのスイングとチェックポイント



クローズスタンスの向きとなっています（上段左端写真の青線）。バックスイングでは、ヘッドがシャットフェース（クローズ）で外側にあります。（上段左から2枚目の赤円と赤線）。トップでもフェースが空を向くクローズの状態です（上段右から2枚目の赤円）。そのために手首をロックさせた振り抜きでボールをコントロールしてアーノルド・パーマーのようなフィニッシュとなっています（青円）。



## 中村通プロのスイングとチェックポイント



ハンドダウン気味のアドレス。そのためにシャフトが指す青線がフラットな角度になっています。インパクトでは、赤線角度で示されるようにアップライトな角度となります。上半身の前傾姿勢が伸び上がった状態となっています。フリップの位置もアドレスから比べれば、拳一つ半ほど上に上がっています(青丸と赤丸がグリップの位置を示しています)。トップのクラブヘッドの位置にも注意が必要です(赤円)。

## 西田智慧子プロのスイングとチェックポイント



上半身の稼働領域の大変大きいゴルフスイングです。GOOD！ トップオブスイングでは肩が90度以上回っており背中が見えるほどの状態です(青円)。フィニッシュでは右肩が目標に向くほど最後まで振り切れています(青円)。トップからフィニッシュまでは、肩が270度回転したことになります。(アベレージプレーヤーよりも90度多い)体の柔軟性があるために可能なことなのでしょう。

## 西田智慧子プロのスイングとチェックポイント



アドレス時のグリップの位置とインパクト時のそれとは、拳一ほど上に来ているのがわかります(上段左端の青円と下段左から二枚目の写真の赤円)。ダウンスイングでグリップが体から離れ気味の軌道を描いて、シャフトがプレーン面よりも下から(寝た状態)で降りてくることから起こっております。両手両腕が、上半身と一体のスイングイメージを持てば、より安定したショットが生まれるでしょう。

## 西川哲プロのスイングとチェックポイント



アドレスの姿勢が、トップオブスイング、インパクトとフィニッシュまでスイング中変わらない。GOOD！(上段左端の青線で囲まれた下半身と上半身の角度が、上段右から2枚目のトップの位置と、下段左から2枚目のインパクトの位置、下段右端のフィニッシュに位置で、見事に一致している。)その結果、スイングプレーンが安定した軌道のゴルフスイングが出来ている。



## 芹沢信雄プロのスイングとチェックポイント



スイングプレーン(スイングの面)が2本の青線の中に収まっています。GOOD！(バックスイングではクラブヘッドが下の線の上を上がり(上段左端の下の青線)、ダウンスイングでは上の線の上をなぞってクラブヘッドが下りてきます(上段右端の上の青線、下段左端の上の青線、下段右から2枚目のうえの青線)。) これによりクラブヘッド軌道が一定となり、ショットの安定度がたかまります。

## 高崎龍雄プロのスイングとチェックポイント



クラブヘッド軌道がバックスイング時はインサイドに上がり、ダウンスイングではアウトサイドから下りて来ています。すなわちバックスイングでは、現在のヘッドの位置(上段左から2枚目の赤円)が、青円に来て、ダウンスイングでも(下段左端の赤円)が青円に来るぐらいが基本的です。そうすることにより、直線的なスイングプレーンの面が出来、より効率的なスイングが可能となります。

## 宮本勝昌プロのスイングとチェックポイント



アドレス、インパクトとフニッシュ時の上半身の前傾姿勢が変わらない点が素晴らしいです(上段左端、下段左から2枚目、下段右端の背筋の青線)。この青線を軸とした回転運動のゴルフスイングがされているために、安定感のあるシャフトプレーン(シャフトによって描かれる面)となっています(上段左端と下段左から2枚目のシャフトの青線)。

## 葉莉英プロのスイングとチェックポイント



背筋が伸びて安定感のあるアドレスです(上段左端の青線)。バックスイングでシャフトが地面と平行のときにターゲットとも平行です(上段左から2枚目の青円)。GOOD！トップオブスイングでクラブフェースが天井を向いてクローズの状態です(上段右から2枚目の赤円)。これは、左手の甲が、甲側に折れているからです。ダウンスイングからフォローにかけての動きはダイナミックで素晴らしいです。



## 朱プロのスイングとチェックポイント



スイングテンポをゆったりと取ることでトップオブスイングでのシャフトが、地面と平行ぐらいの位置まで来でしょう（上段右から2枚目写真の赤線から青線）。ダウンスイングでは、体重がつま先よりに来て、腰（重心）が伸び上がりながらインパクトをしているような感じです（下段左端の写真の赤丸）。下半身をドッシリとイメージして、腰の上下運動を押さえればどうでしょう。

## 朱プロのスイングとチェックポイント



トップオブスイングでの切り替えしでシャフトがしなっています。（赤線）。朱プロの切り返しのタイミングは、ニック・プライス型（テンポが早い）ですので、シャフトのトルクとしなりが少ないめのクラブが適していると思われます。また、ダウンスイングからの下半身の動きが大きすぎる傾向がみられます（上段右端写真の赤丸）。両足の下に根が生えているイメージを持てば、安定感が高まります。

## 東尾理子プロのスイングとチェックポイント



アドレスでO脚に構えることで、土台が安定したドッシリ感のある構えが可能となっています（上段左端の青矢印）。その形がトップオブスイングまで保たれており、理想的な姿勢となっています。ただ左の踵が地面から離れるのが少し早いように思われます（上段右端の赤円）。フィニッシュではシャフトが背中に巻きつくまでしっかりと振りぬいた形になっています（下段右端写真の青線）。

## 東尾理子プロのスイングとチェックポイント



バックスイングの途中でシャフトが地面と平行になる時に、ターゲットとも平行になっていることがわかります（上段左から2枚目の写真の青円）。GOOD！ただダウンスイングでヘッドが内側に着すぎているようです（上段右端の赤円）。青円の位置であればワンピースの面となり、一直線でボールに向かって行く、ヘッドの軌道が可能となります。フィニッシュで姿勢は最高です（下段右端写真の青線）。



## 井戸木鴻樹プロのスイングとチェックポイント



下半身の動きが安定しているゴルフスイングです。GOOD！特に膝から下の上下運動が少なくクアイエットな(ドッシリとした)動きです(青円)。然るにショットの安定度も高まると思われます。スイングの軌道はアップライトで、ダウンスイングからアウトサイドイン気味の面になっていることが見られます(赤矢印)。ボールを押さえ気味のフェード系の球筋が、このゴルフスイングから覗えます。

## 桑原克典プロのスイングとチェックポイント



トップオブスイングで腰が回りすぎている傾向が見られます(上段右から2枚目の上の赤円)。これは右足がオープンで踵に体重が乗っているために起こっています(下の赤円)。一般的には肩の回転の半分以下に押さえることが出来れば、上半身の回転に伴う「捻れのパワー」が蓄積されます。アドレスで右足をスクエア - にして、トップで右足親指で地面を押さえるようにすればどうでしょう。

## 高橋勝成プロのスイングとチェックポイント



「アドレスはインパクトの再現」と言われるような理想的なゴルフスイングです。ゴルフシャフトの角度もグリップの位置もアドレス（上段左端の青線と青円）とインパクト（下段左端から2枚目の青線と青円）で見事に一致しています。クラブシャフトで描かれるシャフトプレーン（面）が理想的に綺麗な面になっている（下段左端の水色線と下段右から2枚目の水色線）ことがそれを物語っています。

## 渡辺 司プロのスイングとチェックポイント



復元性の高い安定度のあるゴルフスイングです。GOOD！特に下半身の動きはドッシリとして理想的な状態です。ただアドレスでのハンドダウンでついたシャフトの腕の角度（上段左端の赤線と青線）がインパクトでなくなる分（下段左端の青線）、上半身が上に向かって伸び上がることによって調節している形が見受けられます。ハンドダウンの度合いが少なければ調整も少なくすむでしょう。

## 細川和彦プロのスイングとチェックポイント



ダウンスイングで右腕が詰まった状態になっています(下段左端の赤サークル)。そのためにクラブフェースがインパクト直前までオープン状態で下りて来ています(下段左端の赤円)。そのままであれば、スライスになるために、インパクト直前に手首を大きく返すことを行なって帳尻を取っているのが見受けられます(下段左から2枚目の赤円)。上半身の軸の回転をイメージしてみてください。

## 日下部光隆プロのスイングとチェックポイント



アドレスでのグリップと体の間隔(上段左端の青矢印)が、インパクトの時にグリップが体から離れたところを通るゴルフスイングになっています。これは体の大きな筋肉を中心としたスイングよりも、腕と手が一人歩きをしている傾向のスイングといえます。トップオブスイングで右脇が上がるいわゆるフライングエルボー(上段右から2枚目の赤円)がそのことを物語っています。



## 桒垣豪プロのスイングとチェックポイント



力みのない大変スムーズなスイングです。GOOD！ドライバーショットでありながら、ショートアイアンのような雰囲気さえ感じられます。ただダウンスイングからフォロースルーにかけてアウトサイドインの軌道でクラブヘッドを上から打ちおろす感じがあります(赤線矢印)。上半身の軸を中心とした回転のイメージを持ちよりダウンスイングで横振りのイメージを持てばどうでしょう。

## 中川勝弥プロのスイングとチェックポイント



安定感のある理想的なアドレスの姿勢です(上段左端の青線)。GOOD！特に体重配分が良く、両足の土踏まずで体重を支えている状態です。この状態がインパクトの時でもしっかりと地面を踏ん張っているのがわかります(下段左端の青円)。これは下半身の土台となり、バタツキの少ない安定感のあるスイングの最も重要なポイントとなります。

## 横田真一プロのスイングとチェックポイント



インパクト時の形が（下段左から2枚目の写真）アドレス時（上段左端の写真）と一致しているゴルフスイングです。GOOD！ これはシャフトプレーン（シャフトが描く面）が安定していることでも見てことができます。（下段左端のダウンスイングのシャフトがボールを指し、フォローでも同じ面を描きながら振り抜いている点）ショットの安定度を高める為には、一番重要なポイントです。

## ゾー・モープロのスイングとチェックポイント



流れるような滑らかなゴルフスイングです。GOOD！ 特にフィニッシュで飛んで行くボールを見る姿勢は、左サイドに体重が乗り安定感のある形です(青円)。ただダウンスイングと同時に頭が後ろに動き、インパクト時には、アドレスよりも頭半分ボールから遠い位置にあります(青円から赤円)。同じ動きであれば良いのですが、ブレが大きくなれば、ミスショットにつながると思います。



## 平瀬真由美プロのスイングとチェックポイント



背筋がしっかり伸びて上半身の前傾姿勢が取れているアドレスです。GOOD！ただトップオブスイングでその前傾姿勢が延び上がり気味になってしまっています。結果的にアップライトのスイング軌道になる傾向があります。野球スイングのような横振りをイメージすれば、上半身の軸を中心とした回転のゴルフスイングが可能となるでしょう。フィニッシュまでの振り抜きの良さは理想的です。

## 平瀬真由美プロのスイングとチェックポイント



ドッシリと安定感のあるアドレス。また腕が良く伸びている構えで、スイングアーク（スイングの弧）が大きくとれる形をしています（青線）。GOOD！トップオブスイングでは左踵が上がり左膝が前に出る点が気になります（赤丸）。インパクトからフォロースルーにかけて両腕が良く伸びています（下段左から2枚目の写真の青線）。その結果最後までしっかり振りぬいたフィニッシュとなっています。



神野光正様      平成 14 年 6 月 5 日      於    花屋敷ゴルフ倶楽部よかわコース



アドレスの姿勢はバッチリです。GOOD! トップでも良く肩が回転した理想的なスイングです。しかしダウンスイングからインパクトにかけてボールを叩くことに意識が向いているように思われます。したがって、当てて終わりの、フィニッシュの振りぬきが少ないスイングになっています。素振りのように思い切って振りぬいてはどうでしょう。

羽柴啓子様      平成 14 年 6 月 5 日      於    花屋敷ゴルフ倶楽部よかわコース



どっしりした安定感のある構えです。ただハンドダウンが少し気になります。バックスイングからフィニッシュまでとてもまとまりの良いスイングです。GOOD! スイングの軌道も抜群です。フィニッシュでも左サイドに体重が十分乗り、振り切れています。後は、ヘッドスピードを上げる為に素振りの練習をされてはどうでしょう。まずは振りなれることです。

綾田秀雄様

平成 14 年 6 月 5 日

於 花屋敷ゴルフ倶楽部よかわコース



アドレスは抜群の姿勢です。(上半身の前傾姿勢などは最高！) トップからインパクトまでもきれいです。GOOD! その後のフォローで左肘が引けてしまっているのと、フィニッシュで「明治の大砲」になっているのは、ボールを打つ意識が強すぎるからではないでしょうか!? 目標のイメージをしっかりと持ち、素振りのように最後まで振り切り、左足に体重移動しましょう。

前田浩輝様 於:エキシブ鳴門ゴルフクラブ 2003年4月26日(土)



ドッシリとした安定感のあるアドレスです。GOOD! バックスイングでクラブヘッドがインサイドの軌道であがりダウンスイングではアウトサイドから降りてきています。 またダウンスイングと同時に

若林尚史様 於:エクシブ鳴門ゴルフクラブ 2003年4月26日(土)



背筋の伸びた安定感のあるアドレスです。GOOD！ クラブヘッドの振りぬきも大変よく、ヘッドスピードが走っているゴルフスイングです。ただダウンスイングと同時に、頭の位置が沈み込み、インパクトを迎えるときに再度伸び上がるスイングとなっています。(上段右端の赤線はアドレスの姿勢の線です)。疲れてきて上下運動が大きくなるとコントロールの幅を通り過ぎて、ミスショットとなります。

木村譲二様 於:エクシブ鳴門ゴルフクラブ 2003年4月26日(土)



ゆったりとしたリズムのバックスイングと最後まで振りぬきの良いフィニッシュが素晴らしいです。GOOD！ ただスイング中に手首を使いすぎる傾向があります。そのためにトップオブスイングでは、シャフトが目標をクロスしています(上段右から2枚目の赤線)。またインパクト周辺でも手首を使ってフェースを返しているように見られます。手首の動きを抑えてスイングしてみてください。



松村千代勝様 平成15年4月15日 於：北六甲カントリー倶楽部 東コース



相変わらず豪快なゴルフスイングですね。GOOD! 上段右端のアドレスの青線をそのまま下段右端のインパクト直前に重ねてみました。一番の違いはやはり頭の位置でしょう。全体に体が縮こまりながらインパクトを迎えているように見られます。もう少し背筋の軸をイメージして回転のスイングを心掛ければ、更なる飛距離アップと安定度が高まることでしょう。お試しください。

太田栄造様 平成15年4月15日 於：北六甲カントリー倶楽部 東コース



恒藤光夫様 平成 15 年 4 月 15 日 於：北六甲カントリー倶楽部 東コース



安定感のあるアドレスです。GOOD! でも少しくローズスタンスになっています。そのために、トップオブスイングの位置が浅くなっており、グリップの位置が耳の横です(上段右から2枚目の赤円)。青円の位置にグリップが来れば、より肩の入った、捻れのパワーのあるトップとなることでしょう。インパクトでは下半身が安定して下半身ん落ち着いた姿勢となっています。

上野栄士様 平成 15 年 4 月 15 日 於：北六甲カントリー倶楽部 東コース



安定感のあるアドレスからの豪快なゴルフスイングです。GOOD! ボールがよく飛んで曲がないのは、フォロースルーでの手首の使い方を少なく押さえているからでしょ。ただダウンスイングと同時に左膝が前に出てくるのが気になります。インパクトまで左足踵を地面につけているイメージぐらい持てば、結果として丁度良くなるのではないのでしょうか。お試しください。

高木皓次様

平成 15 年 4 月 1 5 日

於：北六甲カントリー倶楽部 東コース



ドッシリとした安定感のあるスタンスです。Good！バックスイングの軌道もバッチリです(上段左から 2 枚目の青線)。ただトップでのグリップの位置が体に近付きすぎているように思います。その結果ダウンスイングが上から（アウトサイド）下りて来て、インパクトで伸び上がり気味の姿勢になっています。トップでグリップと胸の間隔がアドレス時のそれと同じぐらいになるように心がけてみればどうでしょ。

北野友之様 平成 14 年 10 月 8 日 於：北六甲カントリークラブ東コース



インパクトの形が素晴らしいですね。GOOD！動画でチェックしますとトップオブスイングからダウンスイングにかけての頭のゆれが激しいように見受けられます。（頭が後方に行く）コントロール範囲内で納まるようにすれば良いのですが、大きすぎれば安定感を失うことがあります。チェックしてみてください。



大津晴一様

平成 14 年 6 月 7 日

於 茨木カンツリークラブ 東コース



個性的でダイナミックなスイングですね。GOOD! 気になる点はトップでのグリップの位置が頭に近い所です（赤丸）。理想的な位置は、右肩の上ぐらいのです（青円）。その為に、ダウンスイングからの軌道がアウトサイドインになっているのです。よりフラットなスイングをイメージしてみてはどうですか。そうすればダウンスイングでインサイドからのスイング軌道になりやすいと思います。

田丸道哉様

平成 14 年 6 月 7 日

於 茨木カンツリークラブ 東コース



どっしりとした安定感のあるアドレスです。バックスイングでクラブヘッドがインサイドに上がり、トップでシャフトがターゲットラインをクロスしています。その分アウトサイドインからクラブヘッドが下りてくるスイング軌道になっています。スイングの面をイメージされてはどうでしょう。フォロースルーからフィニッシュにかけてはスムーズなクラブヘッド運びをされています。GOOD!



園田栄子様

平成 14 年 6 月 7 日

於 茨木カンツリークラブ 東コース



まともりの良いゴルフスイングです。GOOD! 構えもドッシリと安定感のあるアドレスです。またバックスイングではシャフトが地面と平行の時にターゲットと平行の教科書通りです。ただスイング軌道が少しアウトサイドインになっております。これは、トップで上半身が伸び上がり気味になっているからかもしれません。前傾姿勢を意識してフラットなスイング面をイメージされてみてはどうでしょう。

溝口 薫様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



フォロースルーからフィニッシュまでの振り抜きが素晴らしいゴルフスイングです。特にフィニッシュではクラブシャフトが背中まで来る位に最後まで、振り切られておられます。しかしトップでクラブが背中に当たる位まで来ています。これは左手首が折れた状態になっているからだと思います。左手中指、人差し指、小指の3本をしっかりと握れば、シャフトが平行なところで止まるでしょう。

柏元優典様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



コンパクトな安定度の高いゴルフスイングです。腰の負担を少なくされている雰囲気伝わってきます。モー・ノーマン（ハンマー打法で世界一のボールストライカ）感じも、しないでもないですね。下段左端のインパクトの形は、体の正面でボールを捕らえている姿勢が素晴らしいです。ただバックスイングで、クラブヘッドがインサイドに引けているのが、気になる点です。

久保賢記様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



動画で見ますと、フィニッシュ後のカメラ目線が久保先輩らしいですね。インパクトの写真（左下）は、アドレス（左上）の再現で素晴らしいです。GOOD！ただトップオブスイングで（上段左から3番目の写真）右足が突っ張った状態で、腰が回りすぎています。右膝をアドレスの形のままにキープすれば、捻れのパワーが蓄えられ、更なる飛距離アップにつながると思います。



神野資生様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



思っきり豪快に振りぬいていることが感じられるゴルフスイングです。GOOD！ただインパクトからフォロースルーにかけての下半身が動きすぎているように思います。(足元がホームランバッターのカブレラのようなです) 両足の裏に根が生えているイメージを持つと、下半身のドッシリ感が生まれて、より安定したショットが可能となります。お試しください。

岩永友孝様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



動画で見れば、ゆったりとしたバックスイングの素晴らしいゴルフスイングです。トップオブスイングも左肘が良く伸びた、理想的な形です。ダウンスイングからフォロースルーにかけてのクラブヘッド軌道もオンプレーンでGOOD！です。今回のゴルフコンペでは、間違いなく、「ベストスイング賞」であります。

中村 洋様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



ジョン・デーリーもびっくりの豪快なゴルフスイングですね。しかも前半 40 のスコア - でまとめて来られる所は、すごいですね。ただ、スイングがアップライト過ぎて、アウトサイドインの軌道になり、ボールが右に飛ぶゴルフスイングであります。もう少し野球スイングのような、横振りをイメージされて見てはどうでしょう。そのためには上半身の前傾角度を深く取るアドレスをお勧めします。

八尾善夫様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



大変スムーズでスイングテンポの素晴らしいゴルフスイングです。ただスタンスの向きがクローズになっており、それとともなってバックスイングでクラブヘッドがインサイドに上がっています。結果としてトップでは、クラブシャフトがターゲットラインをクロスした状態です。まず、スタンスの向きをチェックして、バックスイングをワンピースにされては、どうでしょう。

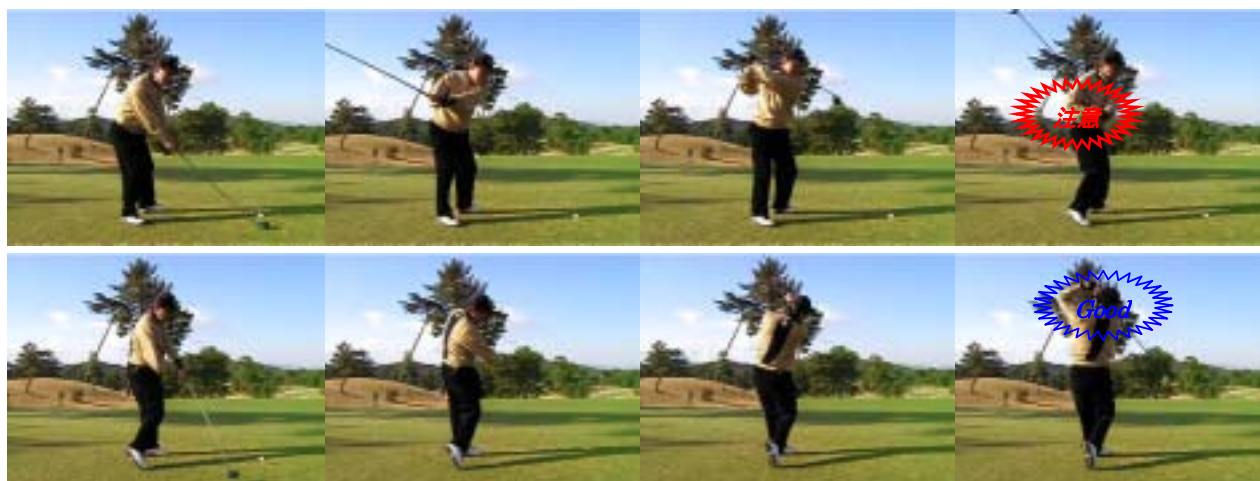


萩原真佐子様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



懐に余裕があり、「ドッシリ」としたアドレスです。GOOD! またフィニッシュで最後までクラブを振り抜き、飛んで行くボールを見る姿勢は、とても良いです。BEAUTIFUL! ただインパクトで爪先立ちになって、伸び上がりながらボールを打ってます。(左端上下の写真を比べてください。洲上先輩の写真も参考に、して下さい。)

佐伯幸一様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



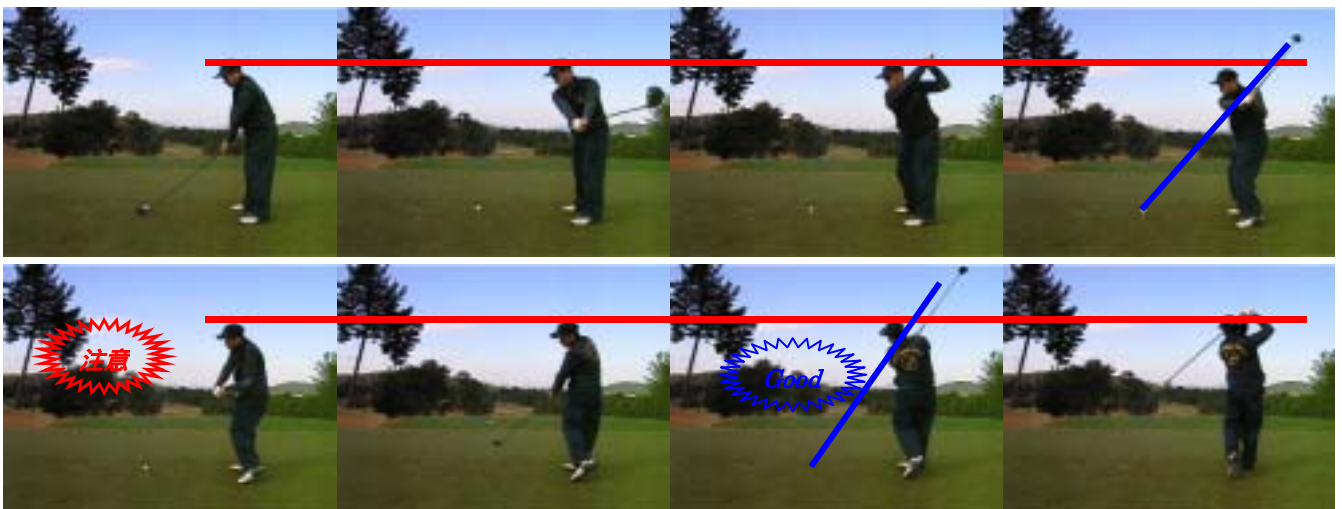
フォロースルーからフィニッシュまでの振り抜きが素晴らしいゴルフスイングです。GOOD! 特にフィニッシュの形は決まっています。もったいないのは、ダウンスイングで手で降ろしてくる感じのスイングになっている所です。(上段の右端の写真) もう少し肩の回転を意識されれば、腕と手が後から着いて来る感じになり、結果的にヘッドスピードが加速され、飛距離アップにつながるでしょう。

中尾文彦様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



フォロースルーからフィニッシュまでの振り抜きが素晴らしいゴルフスイングです。特に右肩が目標まで回転している形が、深堀啓一郎プロ張り。ただバックスイングで、クラブを「ヒョいと」上げているために、それにつられて腰も回りすぎています。トップオブスイングで、腰の回転角度を 45 度ぐらいに押さえれば、捻れのパワーが生まれ飛距離アップにつながるでしょう。

水池 亮様 平成 14 年 11 月 3 日 於：日野ゴルフクラブ キングコース



を中心として回転のイメージを持てば、ショットの安定度が増すのではないのでしょうか。お試しあれ。